

Haute École  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Comment l'engagement bénévole au sein des associations  
influence-t-il le développement professionnel et les opportunités  
de carrière d'un individu ?**

Mémoire présenté par :

**Alexandro CAPEZZUTO**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2023-2024

Promotrice :

**Laurence LIEVENS**

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles



Haute École  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Comment l'engagement bénévole au sein des associations  
influence-t-il le développement professionnel et les opportunités  
de carrière d'un individu ?**

Mémoire présenté par :

**Alexandro CAPEZZUTO**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2023-2024

Promotrice :

**Laurence LIEVENS**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



# Remerciements

Ce mémoire a pu être réalisé grâce au soutien et à l'assistance précieuse de nombreuses personnes que je tenais à remercier sincèrement dans ces présentes lignes.

En premier lieu, je tiens à exprimer ma reconnaissance sincère envers ma promotrice, Madame Laurence Lievens, pour son encadrement, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de cette expérience académique qui a été essentielle à la réalisation de ce mémoire. Je vous remercie pour votre patience et votre expertise qui ont considérablement enrichi ce travail et m'ont été d'une grande aide.

Je tiens à témoigner ma sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont apporté leur contribution en répondant à mon questionnaire, lequel a obtenu les réponses de 104 participants. Votre générosité et votre dévouement ont été une source d'inspiration significative pour moi. Je suis particulièrement reconnaissant envers ceux qui ont consacré du temps à répondre à l'ensemble de mes questions.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers les trois personnes qui ont pris part à mes entretiens, ce qui m'a permis de confirmer les dires de ce mémoire.

Je tiens aussi à témoigner ma reconnaissance envers mes collègues et amis pour leur soutien moral et leurs encouragements. Je souhaite particulièrement souligner l'apport de Charlotte Delaforge, ma compagne, pour son soutien constant. Ses encouragements, ses précieux conseils et sa relecture attentive de chaque section de ce mémoire ont été d'une grande aide lors des phases de travail intensif. Je vous suis reconnaissant pour tout ce que vous avez fait pour m'accompagner dans la réalisation de ce projet.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude envers ma mère pour son soutien infaillible, son amour et sa confiance en moi. Ses encouragements ont été essentiels pour surmonter les obstacles et accomplir ce projet.

Je tiens à vous témoigner ma gratitude à tous pour leur précieuse assistance et leur soutien inestimable.

Merci !

Bien à vous,

Alexandro Capezzuto

# Engagements anti-plagiat

« Je soussigné, CAPEZZUTO, Alexandro, étudiant en deuxième année de Master, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Fait à Bruxelles, le 18 août 2024

Signature : .....  ..... Alexandro Capezzuto, 190 253

Je soussigné, CAPEZZUTO Alexandro, matricule 190 253 déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance	Case à cocher
Aucune assistance	<input checked="" type="checkbox"/>
Assistance avant la rédaction	<input type="checkbox"/>
Assistance à l'élaboration d'un texte	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Assistance pour la révision du texte	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Assistance à la traduction	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Assistance à la réalisation de visuels	<input type="checkbox"/>
Autres usages	<input type="checkbox"/>

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 18 août 2024

Signature : .....  ..... Alexandro Capezzuto, 190 253

# Table des matières

<i>Remerciements</i> .....	
<i>Engagements anti-plagiat</i> .....	
<i>Listes des figures et tableaux</i> .....	
<i>Résumé</i> .....	
<i>Mots clés</i> .....	
<i>Introduction générale</i> .....	
<i>Méthodologie et limites</i> .....	
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Cadre théorique</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Cadre théorique de la société et du bénévolat</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Définition et structure de la société .....	6
1.2.2 Le cadre social : lois, libertés et rôle éducatif.....	6
1.2.3 L'intérêt général du bénévolat dans la philosophie.....	6
1.2.4 L'éducation et le bénévolat .....	7
1.2.5 L'insociable sociabilité de Kant .....	7
1.2.6 Le bien commun selon Aristote .....	7
1.2.7 Le « <i>Contrat Social</i> » de Rousseau .....	7
<b>1.3 Définition du bénévolat</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Définition de la volontarité</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5 Les différents types d'organisations accueillant des bénévoles.</b> .....	<b>9</b>
1.5.1 Les associations .....	9
1.5.2 Une Organisation Non Gouvernementale (ONG) .....	10
1.5.3 Les fondations.....	10
<b>1.6 Typologie des formes de bénévolat</b> .....	<b>10</b>
1.6.1 Bénévolat social .....	10
1.6.2 Bénévolat environnemental .....	11
1.6.3 Bénévolat culturel.....	13
1.6.4 Bénévolat sportif et éducatif .....	14
1.6.5 Mentorat.....	15
1.6.6 Tutorat .....	17
1.6.7 Bénévolat virtuel.....	17
1.6.8 Bénévolat d'entreprise .....	18
1.6.9 Bénévolat de compétences .....	20
1.6.10 Conclusion .....	21
<b>1.7 La morale et le bénévolat</b> .....	<b>21</b>
1.7.1 Définition de la morale .....	21
1.7.2 Innovations dans le bénévolat .....	22
1.7.3 La morale dans la société.....	24
<b>1.8 Motivations et bénéfices du bénévolat</b> .....	<b>25</b>
1.8.1 Théories psychologiques.....	26
1.8.2 Autres théories de la motivation .....	28
1.8.3 Théorie des besoins de Maslow.....	28
1.8.4 Théorie des attentes de Vroom .....	28
1.8.5 Théorie de l'échange social.....	30

1.8.6	Théories sociologiques.....	31
1.8.7	Influence familiale .....	33
<b>1.9</b>	<b>Mon expérience personnelle .....</b>	<b>34</b>
1.9.1	Mon organisation : De Chiro .....	34
1.9.2	Début dans un mouvement de jeunesse .....	34
1.9.3	Carrière au sein du mouvement de jeunesse .....	35
1.9.4	L'opportunité de recevoir des formations .....	36
1.9.5	Soutien des unités .....	37
1.9.6	Influence de l'amitié et de la famille .....	38
<b>1.10</b>	<b>Bénéfices du bénévolat .....</b>	<b>39</b>
1.10.1	Pour les bénévoles .....	39
1.10.2	Pour la société.....	41
<b>1.11</b>	<b>Les objections liées au bénévolat .....</b>	<b>43</b>
1.11.1	Introduction aux objections .....	43
1.11.2	Effacement des coûts réels des services.....	44
1.11.3	Distorsion des modèles économiques .....	45
1.11.4	Dépendance excessive .....	45
1.11.5	Qualité et professionnalisme .....	46
1.11.6	Conclusion.....	46
<b>1.12</b>	<b>Conclusion du chapitre 1 .....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 2 : Développement professionnel et les opportunités de carrière.....</b>		<b>49</b>
<b>2.1</b>	<b>Définition de la formation continue et du principe d'évolution de carrière.....</b>	<b>49</b>
2.1.1	La formation continue .....	49
2.1.2	Évolution de carrière : Les différentes phases de la carrière professionnelle .....	51
<b>2.2</b>	<b>Théories sous-jacentes .....</b>	<b>52</b>
2.2.1	Théorie du capital humain .....	52
2.2.2	Théorie du capital social .....	53
<b>2.3</b>	<b>Modèles de développement de carrière .....</b>	<b>54</b>
2.3.1	Modèle traditionnel de carrière .....	54
2.3.2	Modèle de carrière en spirale .....	55
<b>2.4</b>	<b>L'impact économique et financier du bénévolat en Belgique .....</b>	<b>56</b>
2.4.1	Aspect financier du bénévolat en Belgique .....	56
2.4.2	Contribution économique du bénévolat.....	56
<b>2.5</b>	<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>Chapitre 3 : Acquisition des compétences par le bénévolat et valorisation par les employeurs .....</b>		<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>Identification des compétences techniques spécifiques « hard skills » .....</b>	<b>64</b>
3.1.1	Types de compétences techniques.....	64
<b>3.2</b>	<b>Les compétences « soft skills » développées à travers le bénévolat.....</b>	<b>74</b>
3.2.1	Travail d'équipe .....	74
3.2.2	Communication .....	76
3.2.3	Leadership .....	77
3.2.4	Résolution de conflits .....	78
3.2.5	Empathie.....	79
<b>3.3</b>	<b>Impact du bénévolat sur le développement professionnel .....</b>	<b>80</b>
3.3.1	Transférabilité des compétences.....	81
3.3.2	Valorisation des compétences dans une carrière professionnelle .....	81
3.3.3	Développement personnel .....	82

3.3.4	Conclusion.....	83
<b>3.4</b>	<b>Études de cas et analyses empiriques.....</b>	<b>83</b>
3.4.1	Exemples de réussite .....	83
3.4.2	Impact du bénévolat sur le développement professionnel .....	84
<b>3.5</b>	<b>Analyses quantitatives .....</b>	<b>84</b>
3.5.1	Statistiques sur l'amélioration des perspectives d'emploi grâce au bénévolat.....	85
3.5.2	Données chiffrées sur l'impact du bénévolat sur les promotions et les opportunités de carrière	85
<b>3.6</b>	<b>Revue de littérature sur la perception du bénévolat par les recruteurs, les directeurs de ressources humaines et les managers.....</b>	<b>86</b>
3.6.1	Mon entretien chez KBC Brussels .....	87
3.6.2	Analyse des tendances et modèles dans la perception du bénévolat .....	87
3.6.3	Définitions sectorielles, géographiques ou culturelles dans la perception du bénévolat .....	88
3.6.4	Évaluation des compétences par les entreprises à travers l'expérience du bénévolat .....	88
<b>3.7</b>	<b>Acquisition des compétences par le bénévolat et valorisation par les employeurs : Une analyse basée sur les interviews.....</b>	<b>89</b>
3.7.1	Les types de compétences techniques .....	89
3.7.2	Les « soft skills » développées à travers le bénévolat .....	90
3.7.3	Impact du bénévolat sur le développement professionnel .....	90
3.7.4	Développement personnel .....	91
3.7.5	Conclusion.....	91
<b>3.8</b>	<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>92</b>
3.8.1	Résumé des points clés .....	92
3.8.2	Impact sur le développement professionnel .....	92
3.8.3	Valorisation par les employeurs .....	93
<b>4</b>	<b>Conclusion et limites.....</b>	<b>94</b>
<b>4.1</b>	<b>Récapitulatif de la démarche.....</b>	<b>94</b>
4.1.1	Rappel de la problématique posée et résolution .....	94
4.1.2	Conclusions principales.....	94
4.1.3	Interprétation des écarts .....	95
<b>4.2</b>	<b>Clarification de certaines limites .....</b>	<b>96</b>
4.2.1	Validité et limites des théories utilisées .....	96
4.2.2	Critique des sources spécifiques.....	98
4.2.3	Interview de recruteurs .....	99
4.2.4	Impact global sur les résultats .....	99
<b>4.3</b>	<b>Développer de nouvelles perspectives .....</b>	<b>99</b>
4.3.1	Nouvelles perspectives théoriques.....	99
4.3.2	Autres points de vue et questionnements .....	100
<b>Bibliographie .....</b>	<b>102</b>	

# Listes des figures et tableaux

<b>Figure 1.</b> Théorie des attentes de Vroom .....	29
<b>Figure 2.</b> Le nombre d'inscrits par organisation de jeunesse en Belgique.....	35
<b>Figure 3.</b> Les compétences "hard skills" principalement développées grâce au bénévolat .....	64
<b>Figure 4.</b> Les compétences "soft skills" principalement développées grâce au bénévolat .....	74
<b>Figure 5.</b> Auto-évaluation de la capacité à travailler en équipe après une expérience de bénévolat ....	75
<b>Figure 6.</b> Les différentes fréquences d'utilisation des "hard skills" dans la vie professionnelle ou académique.....	80
<b>Figure 7.</b> Le pourcentage de personnes d'accord avec l'affirmation sur le développement des compétences interpersonnelles grâce au bénévolat.....	82
<b>Figure 8.</b> L'influence du bénévolat sur le parcours professionnel ou académique des participants.....	84
<b>Figure 9.</b> La reconnaissance de l'expérience de bénévolat par les employeurs ou établissements académiques .....	86
<b>Figure 10.</b> Les manifestations de la reconnaissance de l'expérience de bénévolat .....	93

## Résumé

Mon mémoire étudie l'influence du bénévolat sur le développement professionnel et les opportunités de carrière. Dans un contexte dans lequel la responsabilité sociale et les compétences professionnelles peuvent très vite évoluer, le bénévolat est un atout majeur pour enrichir sa carrière. En Belgique, plus de 862 000 bénévoles ont participé en 2019 de manière active au tissu social et économique, démontrant l'importance du volontariat dans l'économie (Hustinx & Dusal, 2019).

Le cadre théorique du mémoire définit le bénévolat sous ses diverses formes : social, environnemental, culturel, sportif, éducatif, virtuel, d'entreprise et enfin le bénévolat de compétences. Chacune de ces formes est analysée et montre les différentes compétences que les bénévoles peuvent acquérir grâce à elles. Les résultats démontrent que le bénévolat permet de développer des compétences qui soient à la fois techniques (gestion de projet, communication, leadership) et relationnelles (résolution de conflits, travail en équipe).

Les employeurs reconnaissent de plus en plus la valeur que représente le bénévolat, grâce à ses compétences transférables qui peuvent être développées dans de nombreux domaines. Des études de cas montrent que certaines entreprises intègrent le bénévolat dans leur culture, améliorant ainsi les perspectives de carrière des bénévoles.

Enfin, le bénévolat est un levier stratégique du développement professionnel. Il offre une multitude d'opportunités d'apprentissage et de croissance personnelle qui enrichissent la vie des bénévoles, mais aussi celle des bénéficiaires. Ce mémoire démontre l'importance de bien reconnaître et de valoriser le bénévolat dans le cadre professionnel, car il constitue une source précieuse de compétences et d'opportunités de carrière dans un monde professionnel en perpétuelle évolution.

## Mots clés

Bénévolat, compétences, soft skills, hard skills, développement professionnel, motivation

*« Le bénévolat n'est pas seulement un acte de générosité ; c'est aussi une formidable opportunité d'apprentissage et de développement personnel, enrichissant la vie des bénévoles tout autant que celle des bénéficiaires (Cortessis & Weber Guisan, 2017, p.17). »*

# Introduction générale

Dans un monde dans lequel les évolutions du marché du travail sont rapides et où la responsabilité sociale est de plus en plus importante, le bénévolat est un avantage important pour ceux qui souhaitent développer leurs compétences « soft skills » et « hard skills », et améliorer leur insertion professionnelle. Les activités bénévoles, même si elles ne sont pas rémunérées, offrent des occasions exceptionnelles pour acquérir des compétences multiples et variées, mais aussi pour renforcer les relations interpersonnelles (Handy & Brudney, 2007).

Le bénévolat est essentiel dans notre société. En Belgique, on compte plus de 862 000 de bénévoles en 2019, contribuant de manière importante au tissu social et économique du pays (Hustinx & Dusal, 2019). La Belgique se classe au troisième rang mondial derrière les Pays-Bas et le Luxembourg concernant le nombre de bénévoles par rapport à la population totale du pays (Vandekerckhove, 2024).

En effet, le bénévolat apporte une importante contribution aux causes d'intérêt général tout en exerçant une influence sur le développement personnel et professionnel de chacun. Le bénévolat est le processus par lequel les personnes s'associent et s'engagent avec d'autres individus, groupes ou organisations pour répondre aux besoins spécifiques d'une communauté sans aucune rémunération (McAllum, 2017).

D'après Handy et Brudney (2007), le bénévolat encourage l'acquisition de compétences qui peuvent être transférées dans le monde du travail (*cf. infra p.63*). Il joue donc un rôle clé dans l'employabilité et l'évolution professionnelle (Handy & Brudney, 2007).

Grâce à mon expérience personnelle en tant que cadre au sein du Chiro (*cf. infra p.34*), j'ai pu constater l'influence importante du bénévolat sur le développement des compétences. En supervisant de nombreuses activités et projets, j'ai pu remarquer que les membres développaient des compétences techniques telles que la gestion de projets et la planification d'événements, ainsi que des compétences interpersonnelles comme le leadership, la communication ou la résolution de conflits.

Par exemple, pendant l'organisation de camps d'été, j'ai observé des adolescents se développer et gagner confiance en eux pour devenir de véritables leaders, devenant capables de gérer des équipes, de prendre des décisions importantes sous pression et de résoudre des problèmes de manière innovante. Les bénévoles développent une meilleure estime de soi et apprennent à travailler ensemble. Ces aptitudes, qui sont fréquemment négligées à l'école, ont un effet considérable sur leur épanouissement personnel et professionnel.

Grâce à cette expérience concrète, j'ai pu constater les avantages du bénévolat de manière pratique, tout en enrichissant ma recherche en apportant une vision réaliste. Contrairement aux données théoriques, ces observations pratiques sur le terrain me permettent d'avoir une vision plus globale de l'impact du bénévolat sur la société.

« *Comment l'engagement bénévole impacte-t-il le développement des compétences professionnelles des volontaires et leur insertion dans le marché moderne du travail ?* » C'est-à-dire, quels sont les différents avantages recherchés par cet engagement de la part des recruteurs dans les entreprises et comment sont valorisées les compétences ?

Ce mémoire se concentre principalement sur cette problématique, qui est celle de comprendre comment les activités bénévoles peuvent influencer les compétences des individus et comment ces compétences sont perçues et valorisées par les employeurs ? Son objectif consiste à étudier l'influence des activités bénévoles sur l'acquisition de compétences professionnelles (soft skills et hard skills) et à évaluer la perception des employeurs du bénévolat par rapport aux compétences acquises. Elle sera structurée de la manière suivante :

### **Premier chapitre : Cadre théorique**

Dans cette première partie, un cadre théorique sera établi avec l'objectif de comprendre le bénévolat intégralement. Il commencera par une description du bénévolat, en s'appuyant sur des sources académiques qui qualifieront les activités non rémunérées et volontaires qui le caractérisent.

Ensuite, les diverses formes de bénévolat seront explorées, comme le bénévolat social, environnemental, et culturel, illustrées par des études de cas. Enfin, les motivations psychologiques et sociologiques seront étudiées, celles qui incitent les personnes à s'engager, avec à l'appui des théories, dont celle de l'autodétermination et celle du don.

### **Deuxième et troisième chapitre : Développement des compétences et valorisation par les employeurs**

Cette section commencera par les avantages du volontariat pour les bénévoles (acquisition de compétences, satisfaction personnelle, développement d'un réseau professionnel) et pour la société (renforcement des liens sociaux, soutien aux causes d'intérêt général). La suite se concentrera sur les compétences développées grâce au bénévolat, en distinguant les compétences techniques (hard skills) des compétences sociales (soft skills). Les compétences techniques que les bénévoles peuvent acquérir seront étudiées, comme la gestion de projet, les compétences financières et informatiques, ou encore les compétences spécifiques à certains domaines (santé, éducation, environnement). Des exemples seront utilisés concernant le développement de ces aptitudes.

Ensuite, les compétences sociales acquises seront examinées, comme la collaboration, la communication, le leadership, la résolution de conflits et l'empathie, en se basant sur diverses théories. L'engagement bénévole et son rôle central dans le développement personnel (confiance en soi, résilience) et professionnel seront aussi décrits, car il permet d'améliorer les performances au travail et les relations interpersonnelles.

De plus, la manière dont les employeurs perçoivent et valorisent l'expérience associative sera étudiée. Celle-ci débutera par une revue de la littérature qui saisira les attitudes des recruteurs et des responsables des ressources humaines vis-à-vis des candidats dotés d'une expérience associative. Ensuite, des exemples d'entreprises mettant en avant le bénévolat dans leurs processus d'embauche ou de promotion seront examinés, démontrant comment ces entreprises intègrent la valeur du bénévolat au sein de leurs organismes.

Ces deux sections mettront en évidence l'importance stratégique du bénévolat dans le développement professionnel et sa reconnaissance dans un monde du travail en perpétuelle mutation.

# Méthodologie et limites

Pour ce mémoire, une approche méthodologique mixte a été adoptée, c'est-à-dire qu'elle combine des méthodes quantitatives et qualitatives pour connaître l'influence du bénévolat sur le développement professionnel et les opportunités de carrière.

Les participants au questionnaire ont été choisis principalement à l'intérieur de mon réseau personnel et professionnel. Celui-ci comprend des membres de ChiroJeugd Vlaanderen et des bénévoles de diverses organisations en Belgique. La sélection visait à inclure des personnes avec une expérience significative dans le domaine du bénévolat pour garantir une étude de données pertinentes pour affiner mes affirmations.

Les questionnaires ont été diffusés à travers différents canaux : en personne lors de la réunion du 18 juillet du ChiroJeugd Vlaanderen à Gand, en ligne via des plateformes de messagerie comme Messenger et WhatsApp, ainsi que sur les réseaux sociaux en partageant des liens vers le questionnaire dans des groupes privés de bénévoles. Afin d'augmenter le taux de réponse, des rappels ont été envoyés demandant aux participants de confirmer leur participation, suivis de rappels périodiques pour les inciter à y répondre.

Le questionnaire (*voir annexe 2 : Questionnaire de mémoire sur le bénévolat*) comprenait principalement des questions à choix multiple (QCM) et des questions à réponse multiple (QRM).

**Voici 2 exemples de questions posées pour évaluer les compétences acquises grâce au bénévolat :**

- *Quelles compétences « hard skills » avez-vous principalement développées grâce au bénévolat ?*
- *Quelles compétences « soft skills » avez-vous principalement développées grâce au bénévolat ?*

Les réponses des questionnaires ont été étudiées avec l'aide de Google Forms, cette plateforme permet de générer des statistiques descriptives sur les compétences acquises par les bénévoles. Pour assurer la fiabilité et la validité des résultats, le questionnaire diffusé a été limité à mon réseau direct et a ciblé le public concerné par le bénévolat, pour éviter une diffusion trop étendue et potentiellement biaisée des réponses.

Une approche mixte a été choisie, car elle permet d'obtenir une vision globale et nuancée du sujet. La combinaison de données quantitatives, offrant une vue d'ensemble statistique des compétences développées et de données qualitatives, fournissant des insights approfondis et contextuels, est particulièrement bien adaptée à l'étude des impacts du bénévolat sur le développement professionnel.

L'enquête a été remplie par des néerlandophones et des francophones pour toucher à la fois les habitants de Flandre, de Bruxelles et de Wallonie. L'échantillon comprend 104 participants pour le questionnaire. Parmi les répondants à celui-ci (*voir annexe 2 : Questionnaire de mémoire sur le bénévolat*), 56,7% sont des femmes et 42,3% des hommes.

En termes de répartition par âge, 42,3% des participants ont entre 18 et 25 ans, 23,1% entre 26 et 35 ans, 17,3% entre 36 et 45 ans, 8,7% entre 46 et 55 ans, 4,8% ont moins de 18 ans et 3,8% plus de 55 ans.

Cette grande diversité de profils des participants a permis d'obtenir des données représentatives et de qualité pour l'analyse.

Les études de cas comprises dans le mémoire ont été sélectionnées sur la base de leur pertinence scientifique et de leur origine géographique, privilégiant les sources belges et françaises pour assurer la contextualisation locale des résultats. Un exemple d'étude de cas utilisé est le doctorat publié en 2024 par Vaessen intitulé « *Le travail volontaire : De sa codification juridique à ses expériences vécues. Étude comparée de trois organisations en Belgique* ». Ce doctorat est approprié, car il offre une analyse approfondie des expériences bénévoles dans le contexte belge, ce qui enrichit la compréhension des dynamiques locales du bénévolat.

### **Entretiens semi-directifs**

Trois entretiens semi-directifs de 30 minutes (*voir annexe 1 : Interview du 16 et 17 juillet 2024*) ont été réalisés avec des bénévoles. Ces entretiens ont été effectués en face-à-face et par visioconférence en fonction des disponibilités des participants. Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants puis ils ont ensuite été retranscrits par mot clé. Chaque entretien a suivi une grille thématique prédefinie, abordant des sujets comme les motivations pour les activités associatives, les compétences développées et la perception de l'impact du bénévolat sur le développement professionnel des concernés.

L'objectif principal des entretiens est d'enrichir les données quantitatives par des descriptions personnelles plus détaillées et contextuelles sur les expériences des bénévoles et la manière dont celles-ci sont perçues et valorisées par leurs employeurs. Cet enrichissement des données a permis de renforcer la validité des conclusions (*cf. infra p.92*) et de fournir une compréhension plus nuancée et mieux approfondie de l'impact du bénévolat sur le développement des compétences professionnelles.

### **Limites de la méthodologie**

Malgré les avantages de la méthodologie mixte avec une vision d'ensemble plus détaillée, il est essentiel de connaître ses limites. D'abord, la sélection des participants à partir de mon réseau personnel peut introduire un biais d'échantillonnage, ce qui restreint la généralisation des résultats. Cette approche pourrait entraîner une surreprésentation de certaines catégories de bénévoles, en particulier les plus connectés ou ceux qui sont socialement plus actifs, ce qui risque de ne pas refléter pleinement la réalité de la diversité des expériences bénévoles de manière globale.

Les questionnaires en ligne, malgré les efforts pour toucher un large public, peuvent présenter des limites concernant la qualité des réponses fournies. Les questions fermées, en particulier, risquent de limiter la richesse des expériences personnelles des répondants, alors que leurs réponses peuvent être biaisées par leur interprétation personnelle des questions posées.

De plus, l'utilisation d'outils comme Google Forms, même s'il est pratique pour la collecte de données, peut restreindre la possibilité de pouvoir effectuer des analyses statistiques approfondies et de gérer les données adéquatement. Ce qui peut affecter la qualité de l'analyse.

Concernant les entretiens semi-directifs, bien qu'ils permettent une vision approfondie des expériences individuelles, le nombre limité de participants (trois entretiens) ne peut pas suffire à saisir toute la diversité des perceptions et des impacts du bénévolat. La méthode d'analyse thématique, même si elle

est efficace pour identifier les tendances et les thèmes récurrents, ne repose que sur l'interprétation subjective des données, ce qui peut alors introduire des biais d'analyse. Le lien personnel que je peux avoir avec les personnes peut aussi influencer les réponses des participants lors des entretiens effectués, entraînant un autre niveau de subjectivité.

Il est nécessaire de tenir compte de ces contraintes lors de l'analyse des résultats et des conclusions. Pour pallier ces biais et approfondir la compréhension des effets du bénévolat sur le développement professionnel. Il est pertinent de recommander pour les futures recherches d'augmenter la taille de l'échantillon et d'opter pour des méthodes d'analyse plus sophistiquées.

En annexe (*voir annexe 3 : Limites de la méthodologie*), une version plus exhaustive sur les biais et leur impact sur les résultats a été rédigée, ainsi que des pistes de solutions pour y remédier dans le futur.

# Chapitre 1 : Cadre théorique

## 1.1 Cadre théorique

Cette première section a pour objectif d'aider à comprendre l'impact que peut avoir le bénévolat sur le développement des compétences professionnelles et leur reconnaissance dans le marché du travail. Pour cela, la nature du volontariat sera examinée, ses différentes formes, les motivations qui incitent les personnes à s'engager dans des associations, ainsi que les avantages pour les bénévoles et la société.

Grâce à cette analyse, une vision d'ensemble des effets du bénévolat sera fournie, en montrant comment celui-ci contribue significativement au développement personnel et professionnel des individus tout en offrant des avantages importants à la collectivité.

## 1.2 Cadre théorique de la société et du bénévolat

### 1.2.1 Définition et structure de la société

La société est l'ensemble des individus évoluant dans un cadre organisé, cherchant à atteindre des objectifs communs et partageant des normes et des règles qui encouragent la coexistence pacifique et le développement collectif. Concernant le bénévolat, la société profite de l'engagement altruiste des personnes qui souhaitent promouvoir le bien-être général sans attendre de contrepartie. Selon Aristote, la société est définie comme « une communauté aspirant au bien commun, où l'épanouissement individuel découle de la contribution à la collectivité » (Aristote, 2004). Cette définition met en évidence l'interdépendance entre l'individu et le groupe dans laquelle les aspirations individuelles s'harmonisent avec celles de la communauté.

### 1.2.2 Le cadre social : lois, libertés et rôle éducatif

Le cadre social reprend l'ensemble des règles et des normes que les individus doivent obéir afin de faciliter la vie en société. Selon Thomas Hobbes, la société représente une nécessité pour l'être humain, le libérant de l'état de nature, état dans lequel la violence et l'insécurité sont présentes (Hobbes, 2016). Les lois et les libertés servent à restreindre les comportements, à garantir les libertés fondamentales et à favoriser un ordre social stable et sécurisé. Concernant le bénévolat, ces lois permettent aux individus de s'engager de manière volontaire dans des actions bénévoles, contribuant à des causes d'intérêt général.

### 1.2.3 L'intérêt général du bénévolat dans la philosophie

Le volontariat est un acte altruiste qui repose sur divers fondements philosophiques. Selon Aristote, la vertu se construit à travers des actions justes et bienveillantes, comme le volontariat, qui permettent aux individus de progresser moralement tout en renforçant les liens entre les individus (Aristote, 2004, p. 115). Quant à lui, Kant considère le bénévolat comme « une action morale guidée par un devoir

désintéressé et universel, régi par des principes favorisant le bien-être commun et respectant la dignité de chacun » (Kant, 2012, p. 59).

#### 1.2.4 L'éducation et le bénévolat

L'éducation joue un rôle important dans la socialisation des êtres humains. Elle les prépare à devenir des êtres responsables de la société et conscients de leurs agissements. Jean-Jacques Rousseau, dans le « *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* », met en lumière que l'individu évolue grâce à l'éducation qui enseigne les principes et les règles nécessaires à une coexistence pacifique (Rousseau, 2011). Le bénévolat, en tant qu'opportunité éducative, offre aux individus la possibilité de développer des compétences techniques et sociales, renforçant leur capacité à apporter une contribution constructive à la société.

#### 1.2.5 L'insociable sociabilité de Kant

Dans sa théorie de la « *sociabilité insociable* », Emmanuel Kant explore la dualité de la nature humaine : l'être humain est à la fois un être social qui a besoin de la communauté pour son épanouissement, mais il est également enclin à l'individualisme et à la compétition (Kant, 2012). Cette tension stimule la collaboration et la coopération, ce qui favorise le progrès social. Le bénévolat témoigne de cette dualité en exigeant un engagement envers l'intérêt collectif avec la possibilité de développer des compétences individuelles et d'atteindre des objectifs personnels.

#### 1.2.6 Le bien commun selon Aristote

Selon Aristote, l'objectif ultime de la société consiste à poursuivre le bien commun, qui est défini comme le bien-être global de l'ensemble de ses bénéficiaires. Les institutions et les lois de la société doivent promouvoir ce bien commun en offrant à chacun la possibilité d'atteindre son potentiel (Aristote, 2004). Le bénévolat joue un rôle majeur dans cette promotion en répondant aux besoins des communautés et en renforçant les liens entre les individus. Il permet le développement de compétences sociales et professionnelles comme le leadership, la gestion de projets et la communication, compétences appréciées dans le domaine professionnel (McAllum, 2017).

#### 1.2.7 Le « *Contrat Social* » de Rousseau

Dans « *Le Contrat Social* », Rousseau propose une « association volontaire des individus en vue de former une entité politique fondée sur les valeurs de liberté et d'égalité » (Rousseau, 2011). Le « *Contrat Social* » établit les bases d'une société équitable dans laquelle les droits de chacun sont préservés. Le bénévolat favorise la participation active à la vie communautaire en incarnant donc les principes de liberté et d'égalité. Cette vision souligne l'importance stratégique du bénévolat dans le contexte actuel dans lequel l'engagement volontaire joue un rôle essentiel dans le développement social et professionnel (Handy & Brudney, 2007 ; McAllum, 2017).

En conclusion, le bénévolat occupe une place majeure dans la promotion du bien commun et l'épanouissement personnel. Il incarne des valeurs de justice et de solidarité essentielles pour la stabilité

et la prospérité d'une société durable. Grâce à ses nombreux avantages, aussi bien pour les bénévoles que pour la collectivité, le bénévolat est considéré comme un élément central de la cohésion sociale et de l'avancement collectif.

### 1.3 Définition du bénévolat

Le bénévolat est défini comme une activité volontaire effectuée sans contrepartie financière, dans le but de fournir un soutien ou un service à la collectivité. Selon Claude Vidal (2009), l'absence de rémunération est une caractéristique fondamentale qui distingue le bénévolat des autres formes de travail.

Pour illustrer cette définition, l'auteur souligne que les sapeurs-pompiers sont bénévoles et n'attendent pas de rémunération particulière. Ils sont motivés par un fort engagement social et personnel. Claude Vidal met en avant le fait que les bénévoles, malgré l'absence de compensation financière, éprouvent une satisfaction personnelle et un sentiment d'accomplissement à travers leurs actions. Cependant, il est important de souligner que les pompiers volontaires, même s'ils portent le titre de « volontaires », perçoivent 24 euros de l'heure en 2024 en Belgique (Vandekerckhove, 2024).

Dans son répertoire sur les nouvelles pratiques de bénévolat, Sophie Del Fa (2018) met en lumière la constance de l'absence de rémunération, malgré l'évolution des modalités de bénévolat. Que ce soit dans sa forme traditionnelle ou dans des formes plus modernes comme le microbénévolat ou le bénévolat virtuel (*cf. infra p.17*), il demeure caractérisé par une absence de tout intérêt financier. Cela permet aux bénévoles de s'investir de manière altruiste, guidés par des valeurs de générosité et le souhait de contribuer au bien-être collectif.

Dans une perspective européenne plus large, Archambault (2005) conceptualise le bénévolat comme une forme d'engagement non rémunéré qui revêt d'une grande importance au sein des sociétés contemporaines. Elle met en lumière que le bénévolat participe de manière importante à divers domaines sociaux et économiques, même s'il n'est pas rémunéré. Cette forme d'engagement est gratifiante et enrichissante sur le plan individuel, notamment en raison de son caractère désintéressé de toute gratification.

Selon Archambault (2005), l'absence de rémunération est centrale dans la perception de la valeur du bénévolat, renforçant son caractère de contribution désintéressée au bien-être collectif. Le bénévolat est alors défini comme un travail volontaire, réalisé au profit de groupes ou d'organisations en dehors du cercle familial, notamment au sein d'associations sportives, culturelles ou de soutien social. Cette définition regroupe de multiples formes d'engagement, allant de l'assistance ponctuelle à un investissement régulier et soutenu au sein d'une organisation spécifique, mettant en lumière la diversité et la valeur des contributions bénévoles dans la société (Archambault, 2005).

### 1.4 Définition de la volontarité

Outre l'absence de rémunération, la notion de volontarité est d'une importance primordiale dans le concept de bénévolat. Le bénévolat se caractérise principalement par une démarche volontaire, sans contrainte externe et résultant d'un engagement personnel (Ferrand-Bechmann, 2011). Cette liberté de

choix est essentielle, car elle permet de distinguer le bénévolat contrairement à d'autres activités. Les bénévoles interviennent sans percevoir de salaire, mettant à disposition leur temps et leurs compétences au profit d'une association donnée.

Selon Ferrand-Bechmann (2011), les bénévoles aspirent à une liberté de choix dans leurs actions, même si cette liberté est restreinte par des contraintes dictées par les associations. En offrant leur temps, leur image et leur réputation, les bénévoles témoignent de l'aspect volontaire du bénévolat. Cette volonté se traduit par la multiplicité des engagements, allant des activités récréatives aux actions caritatives, en passant par les activités militantes.

Cette diversité de domaines démontre que les bénévoles ne sont pas des individus « unidimensionnels », mais bien des personnes motivées (*cf. infra p.25*) par une variété de facteurs et d'intérêts personnels (Ferrand-Bechmann, 2011).

Le bénévolat offre aux volontaires la possibilité de trouver une satisfaction personnelle à travers leurs actions, en contribuant au bien-être d'autrui, acquérant de nouvelles compétences (*cf. infra p.63*) et en donnant un sens moral à leur existence. Si l'on reprend l'exemple des sapeurs-pompiers, Claude Vidal (2009) démontre que ces derniers sont régulièrement motivés par un sentiment de devoir et d'engagement envers la société, ce qui leur procure une certaine satisfaction personnelle.

Selon Ferrand-Bechmann (2011), les bénévoles peuvent aussi être motivés par des raisons spécifiques liées à leur histoire personnelle ou à leurs convictions. Par exemple, certains s'engagent dans le bénévolat pour partager leur expérience ou pour exprimer leur gratitude envers les autres, en particulier ceux ayant surmonté certaines épreuves comme de graves maladies. Bien que des motivations extrinsèques puissent exister, elles ne doivent pas être assimilées à une rémunération financière, le bénévolat demeurant avant tout une activité non rétribuée. Del Fa (2018) souligne que ces motivations extrinsèques (*cf. infra p.25*) peuvent comporter des avantages indirects, mais elles ne remettent pas en cause la nature fondamentale du bénévolat.

En conclusion, il faut souligner que la volontarité occupe une place essentielle dans le bénévolat, ce qui la distingue des autres formes d'emploi par son caractère volontaire et l'engagement personnel qu'elle implique.

## 1.5 Les différents types d'organisations accueillant des bénévoles

Le bénévolat est principalement effectué dans des organisations à but non lucratif, comme des associations, des ONG (organisations non gouvernementales), ou des fondations. Toutes ces structures tendent vers un objectif commun : celui de l'intérêt général sans attente de contrepartie.

### 1.5.1 Les associations

Ce sont des entités regroupant plusieurs individus partageant une communauté et devant travailler ensemble sur un projet collectif à but non lucratif. Leur création se fait grâce à une déclaration et leur

fonctionnement est soumis à des statuts définissant leur objet, leur mode de fonctionnement et les responsabilités que détiennent leurs membres. La gestion des associations est généralement bénévole et peut mener à diverses activités dans de nombreux domaines comme le social, le culturel, le sportif ou bien le domaine environnemental.

Selon Archambault (2005), les associations culturelles, sportives (*cf. infra p.14*) et de loisirs occupent une place centrale dans le bénévolat, reposant principalement sur l'engagement bénévole des individus. Ces associations jouent un rôle majeur dans la société en promouvant la participation citoyenne, l'intégration sociale et la promotion de diverses causes et activités d'intérêt général. Le volontariat au sein de ces associations contribue non seulement au soutien de leurs activités quotidiennes, mais aussi à l'amélioration du lien social en proposant des occasions de croissance individuelle et de solidarité à l'intérieur de la communauté.

### 1.5.2 Une Organisation Non Gouvernementale (ONG)

C'est une organisation à but non lucratif, totalement indépendante des gouvernements et des institutions internationales, s'engageant pour le bien commun dans divers domaines comme celui des droits de l'homme, l'éducation, l'environnement et celui de la santé. Les ONG sensibilisent le public, plaident en faveur de changements politiques et fournissent des services essentiels. Leur financement provient notamment de dons privés, de subventions et de contributions volontaires (ONG | Définition | Perspective Monde, s.d.).

### 1.5.3 Les fondations

Elles sont principalement des entités juridiques dépourvues de membres, établies par un ou plusieurs individus, désignées sous le terme de fondateurs, dont le patrimoine est dédié exclusivement à un objectif altruiste grâce à des activités spécifiques. Elles sont légalement non autorisées à distribuer ou à accorder des avantages financiers à leurs fondateurs, administrateurs ou autres, sauf dans le cadre de leur objectif altruiste. Les fondations se divisent en deux catégories : les fondations privées et les fondations concernant l'utilité publique (Fondations | Service public fédéral Justice, s. d.).

## 1.6 Typologie des formes de bénévolat

### 1.6.1 Bénévolat social

#### 1.6.1.1 *Définition*

Le bénévolat social est une forme d'engagement volontaire dans laquelle les individus investissent leur temps et leurs compétences pour améliorer le bien-être de leur communauté.

#### Aide aux individus en situation de vulnérabilité

Le bénévolat social couvre une large gamme d'activités, comprenant l'aide aux personnes vulnérables, le tutorat scolaire (*cf. infra p.16*) et l'accompagnement des personnes âgées ou handicapées. Par

exemple, les Restos du Cœur, association caritative française, mobilise des milliers de bénévoles pour fournir des repas et des services d'accompagnement aux personnes en situation de précarité (Restos du Cœur, 2012).

### **Soutien aux personnes âgées**

Le soutien aux personnes âgées est une autre forme importante de bénévolat social. Les bénévoles fournissent un soutien social et émotionnel, contribuant à réduire l'isolement des personnes âgées et à améliorer leur qualité de vie (Bénévoles Canada, 2018). Les activités peuvent inclure des visites à domicile, des sorties et l'accompagnement aux rendez-vous médicaux.

### **Impact du bénévolat social**

Le bénévolat social a un impact majeur sur les bénévoles et les bénéficiaires. Il permet aux bénévoles de développer des compétences personnelles et professionnelles comme le management de projets, la communication et la gestion de conflits (McAllum, 2017). Pour les bénéficiaires, le bénévolat social offre un grand soutien moral, matériel et éducatif, renforçant les liens sociaux et promouvant l'inclusion sociale.

## **Études de cas : Impact des initiatives sociales**

### **Les Restos du Cœur**

Les Restos du Cœur est un exemple emblématique de bénévolat social. Chaque année, des milliers de bénévoles distribuent des repas, et offrent aussi divers services d'accompagnement, ce qui favorise l'intégration sociale en offrant un soutien moral essentiel aux bénéficiaires en situation de précarité (Restos du Cœur, 2012).

### **Le soutien aux personnes âgées**

Les initiatives de soutien aux personnes âgées, comme celles organisées par Bénévoles Canada, montrent l'importance de l'engagement bénévole dans la baisse de l'isolement social et l'amélioration des conditions de vie des personnes âgées (Bénévoles Canada, 2018).

## **Conclusion**

Le bénévolat social est un outil puissant qui sert à renforcer le tissu social et promouvoir l'inclusion. En s'engageant dans des activités bénévoles, les individus contribuent au bien-être collectif, mais développent aussi des compétences utiles qui peuvent être transférées à leur vie professionnelle.

## **1.6.2 Bénévolat environnemental**

### **1.6.2.1 Définition**

Le bénévolat environnemental est l'implication non rémunérée de particuliers dans des projets ayant pour objectif de préserver et d'améliorer l'état de l'environnement (Canada, 2017). Ces initiatives

peuvent prendre diverses formes, allant de la reforestation à la dépollution des cours d'eau, en passant par la sensibilisation et la protection de l'environnement. Les actions bénévoles jouent un rôle majeur dans la conservation des écosystèmes et la promotion de la durabilité environnementale.

### **1.6.2.2      *Exemples de bénévolat environnemental***

#### **Reforestation**

L'une des activités les plus courantes du bénévolat environnemental est la plantation d'arbres. Cette activité est essentielle dans la reforestation, avec une meilleure qualité de l'air et la préservation de la biodiversité. Les bénévoles se réunissent de manière régulière pour planter des arbres dans des zones dégradées, ce qui aide à restaurer les écosystèmes naturels et à lutter contre le changement climatique (Canada, 2017).

#### **Assainissement des cours d'eau et des plages**

Un autre exemple concerne l'assainissement des rivières et des plages : des bénévoles s'engagent à éliminer les déchets qui polluent ces milieux aquatiques. Ces initiatives non seulement embellissent les paysages, mais sont essentielles pour la santé des écosystèmes aquatiques et terrestres. Par exemple, l'association Clean Brussels organise régulièrement des manifestations pour ramasser des déchets, améliorant ainsi la qualité de l'eau et la biodiversité locale (Behaven, 2022).

#### **Impact du bénévolat environnemental**

Le bénévolat environnemental a un impact significatif, que ce soit sur les bénévoles ou sur l'environnement. En ce qui concerne les bénévoles, il s'agit d'une opportunité d'améliorer des compétences comme la gestion de projets, la communication et la sensibilisation aux enjeux environnementaux. Concernant l'environnement, ces initiatives contribuent à la conservation des écosystèmes et à la promotion de pratiques durables.

#### **Sensibilisation et éducation**

La sensibilisation à la préservation de l'environnement est une composante clé du bénévolat environnemental. Les bénévoles organisent des campagnes de sensibilisation pour le public, des formations et des programmes éducatifs pour l'informer sur les problématiques environnementales et encourager l'adoption de pratiques durables (Abou Chaker, 2021).

#### **Études de cas : Impact des initiatives environnementales**

##### **Reforestation à Binic-Étables-sur-Mer**

Un projet de reforestation conduit à Binic-Étables-sur-Mer illustre les retombées positives du volontariat environnemental. En 2024, cette municipalité française a lancé un programme de reboisement pour lutter face à l'érosion des sols et pour favoriser la diversité biologique locale. Les bénévoles ont alors planté plus de 5 000 arbres en quelques mois, renforçant la résilience écologique du territoire, mais cela a aussi consolidé le sentiment d'appartenance communautaire (Appel À Projets « Coup De Pousse », 2024).

## **Nettoyage de la rivière de la Senne par Clean Brussels**

Clean Brussels a mobilisé des bénévoles pour nettoyer la rivière de la Senne. Des centaines de bénévoles ont participé à des opérations de nettoyage de manière intensive. Ils y ont récolté plusieurs tonnes de déchets. Cette initiative a amélioré la qualité de l'eau, la biodiversité locale et l'aspect visuel de la rivière, tout en sensibilisant le public aux différents enjeux écologiques (Behaven, 2022).

## **Conclusion**

Le bénévolat environnemental est essentiel pour la sauvegarde et la préservation des écosystèmes. Par des actions concrètes comme la reforestation, le nettoyage des cours d'eau et la sensibilisation concernant l'importance de l'environnement, les bénévoles contribuent de manière importante à la durabilité écologique. Les exemples de Binic-Étables-sur-Mer et de Clean Brussels montrent comment ces initiatives peuvent avoir des répercussions positives de manière durable sur les écosystèmes et les populations locales. Le bénévolat environnemental promeut aussi une culture de responsabilité écologique et de coopération communautaire.

### **1.6.3 Bénévolat culturel**

#### **1.6.3.1 *Définition***

Le bénévolat culturel est central dans la valorisation et la sauvegarde des héritages culturels locaux et nationaux. Il comprend un large éventail d'activités, allant de la coordination de festivals à la participation à des manifestations artistiques (Revue d'études culturelles, 2019).

#### **Exemples de bénévolat culturel**

##### **Organisation de festivals culturels**

L'organisation de festivals culturels est une forme dynamique de bénévolat culturel. Les bénévoles participent à la conception puis à la réalisation de ces événements en assurant des tâches comme la logistique, l'accueil des artistes et du public ainsi que la gestion des stands. Par exemple, le festival d'Avignon, dans le sud de la France, repose largement sur la mobilisation de bénévoles pour garantir le bon déroulement des représentations théâtrales (Revue d'études culturelles, 2019).

##### **Manifestations artistiques**

Les manifestations artistiques, comme les expositions, concerts et représentations théâtrales, bénéficient également de la participation bénévole. Ces bénévoles promeuvent les événements, participent à l'assistance technique, à la gestion des billets, mais aussi à l'accompagnement des artistes. La Nuit des Musées, une initiative européenne est une nuit dans laquelle une fois par an, de nombreux musées ouvrent leurs portes au public grâce à l'aide de bénévoles qui permettent d'assurer des visites guidées et diverses animations (Journals | Oxford Academic, s. d.).

## **Études de cas : Impact du bénévolat culturel**

Le bénévolat culturel a un impact considérable sur les communautés locales. Il favorise l'accessibilité à la culture en permettant à un public plus large de participer à des manifestations culturelles, y compris les populations précaires. De plus, il renforce la cohésion sociale en facilitant les interactions et les collaborations entre divers milieux sociaux. Il permet également de soutenir les activités culturelles locales sur le plan économique.

### **Conclusion**

Le bénévolat culturel est un outil efficace pour préserver les patrimoines. En participant à l'organisation de festivals, à des événements artistiques et en apportant leur aide dans les musées, les bénévoles jouent un rôle crucial dans la vie culturelle. Les initiatives menées montrent les conséquences positives de ce type d'activités, car elles contribuent à renforcer les liens sociaux et économiques à l'intérieur des communautés.

## **1.6.4 Bénévolat sportif et éducatif**

### **1.6.4.1 *Définition***

Le bénévolat sportif et éducatif joue un rôle majeur dans notre société en assurant le bon déroulement des événements sportifs et en offrant un soutien éducatif personnalisé pour les citoyens. Il permet de développer des compétences variées chez les jeunes sportifs et les étudiants, tout en contribuant à leur épanouissement personnel et professionnel (Fédération Française de Hockey, 2018 ; Ville de Genève, 2023).

### **Exemples de bénévolat sportif**

#### **Organisation et encadrement d'événements sportifs**

Les bénévoles sont nécessaires dans la planification et la réussite des événements sportifs, ils assurent la logistique, l'encadrement et le soutien des jeunes sportifs. Par exemple, la Fédération Française de Hockey souligne le rôle majeur des bénévoles dans l'organisation des compétitions et des entraînements. Leur participation garantit le bon déroulement des activités et contribue au développement de nombreuses compétences comme la discipline, l'esprit d'équipe et la résilience chez les jeunes (Fédération Française de Hockey, 2018).

#### **Croissance personnelle et sociale**

L'engagement bénévole dans le domaine sportif offre des occasions uniques de croissance personnelle et sociale. En s'impliquant dans la formation des jeunes, les bénévoles développent des aptitudes clés en gestion, en communication et en résolution de problèmes. Ce bénévolat favorise aussi l'établissement de réseaux sociaux et professionnels solides (*cf. infra p.52*), facilitant l'insertion professionnelle des bénévoles (École de Gestion du Sport, 2023).

## Exemples de bénévolat éducatif

### Programme d’alphabétisation et de tutorat

L’engagement bénévole, en ce qui concerne l’éducation, est primordial pour améliorer l’instruction et le développement des compétences que ce soit chez les jeunes, ou chez les adultes. Ce type d’engagement se concrétise grâce à des programmes d’alphabétisation, de tutorat (*cf. infra p.16*) et certains programmes de mentorat (*cf. infra p.15*), qui ont pour visée l’accompagnement des adhérents tout au long de leur parcours éducatif. Les bénévoles offrent un soutien personnalisé aux apprenants, en particulier à ceux provenant de milieux socio-économiques défavorisés (Je veux aider, s.d.).

### Réduction des inégalités éducatives

Dans les programmes éducatifs, les bénévoles apportent une assistance qui se traduit par une amélioration de la motivation des élèves ainsi que de leurs performances, en particulier aux élèves en difficulté. En offrant une approche pédagogique personnalisée et humaine, les bénévoles contribuent à créer un environnement propice à l’apprentissage (ministère de l’Éducation du Québec, 2013).

### Synergie entre bénévolat sportif et éducatif

En combinant les activités bénévoles dans les domaines de l’éducation et du sport, une complémentarité apparaît. Par exemple, les compétences en leadership et en gestion de projet acquises grâce au bénévolat sportif peuvent être utilisées dans des contextes éducatifs. De même, les compétences pédagogiques développées par les bénévoles dans le domaine de l’éducation enrichissent leur capacité à encadrer et à motiver les jeunes sportifs. Cette interdépendance témoigne de l’importance d’une approche intégrée du bénévolat, dans laquelle les expériences et compétences acquises dans un domaine peuvent être reliées et être utilisées dans un autre (Ville de Genève, 2023 ; ministère de l’Éducation du Québec, 2013).

## Conclusion

Le bénévolat sportif et éducatif est un pilier fondamental de l’avancée sociale. En contribuant au développement des individus et en renforçant le tissu social, ces formes de bénévolat offrent un environnement propice à la synergie des compétences et à l’enrichissement mutuel. La reconnaissance et la promotion de ces formes de bénévolat sont nécessaires pour maximiser leurs avantages pour la collectivité (Cortessis & Weber 2017 ; Fédération Française de Hockey, 2018).

## 1.6.5 Mentorat

### 1.6.5.1 Définition

Le mentorat est une relation de soutien dans laquelle un mentor, généralement une personne qui est plus expérimentée, accompagne et conseille un mentoré dans le cadre de son développement personnel et professionnel. Cette relation est fondée sur une confiance réciproque et sur le partage de savoirs. Le mentor possède le rôle de conseiller, de modèle et de facilitateur de réseaux professionnels. Il fournit des perspectives précieuses et un soutien moral. En tant qu’activité bénévole, le mentorat a besoin d’un

engagement volontaire de la part du mentor, qui met à disposition son temps et son expertise sans contrepartie financière (Actiris, s.d.).

## **Exemples de programmes de mentorat**

### **Programmes de mentorat pour les jeunes professionnels**

Les initiatives de mentorat destinées aux jeunes professionnels sont une belle opportunité dans leur intégration sur le marché du travail et dans l'amélioration de leurs compétences professionnelles. Ces programmes, en plus d'accompagner les jeunes dans leur parcours professionnel, favorisent l'établissement d'un réseau professionnel solide. En tant qu'activité bénévole, le mentorat offre aux jeunes l'opportunité de gagner de l'expérience grâce aux conseils d'autrui et de se préparer de manière efficace aux différents défis rencontrés sur le marché du travail.

#### **Exemple : Team4Job**

Team4Job est une entreprise de service située à Bruxelles et offre un programme de mentorat individualisé et gratuit d'une durée de six mois. Celle-ci met en relation des individus en recherche d'emploi avec des experts du domaine pour les accompagner au mieux dans leur recherche et leur croissance professionnelle. Les participants se réunissent périodiquement pour échanger des expériences et des recommandations, ce qui favorise l'avancement de leur carrière et le développement de nouvelles compétences (Team4Job, s. d.).

### **Programmes de mentorat pour les étudiants**

Les programmes de mentorat, destinés aux étudiants, sont fréquemment intégrés au sein des institutions éducatives et contribuent à l'orientation académique et professionnelle des étudiants. Ces programmes fournissent un accompagnement individualisé qui favorise le développement de compétences importantes pour la réussite scolaire et professionnelle des individus concernés. En tant qu'activité bénévole, le mentorat joue un rôle important dans le renforcement des compétences et la préparation des étudiants à leur future carrière.

### **Impact du mentorat**

Le mentorat occupe une place majeure en Belgique, diverses initiatives y sont déployées pour encourager le développement personnel et professionnel par le biais du mentorat. Des initiatives comme « Team4Job » illustrent l'engagement national en faveur du mentorat et fournissent des illustrations tangibles de son efficacité.

Ces exemples mettent en évidence la place essentielle du mentorat dans le développement de compétences particulières comme la communication, le leadership et l'expansion du réseau professionnel des individus. Le mentorat, en tant qu'activité bénévole, est un moyen efficace de renforcer des compétences concrètes tout en ayant un impact positif sur la société.

## 1.6.6 Tutorat

### 1.6.6.1 *Définition*

Le tutorat est une forme de soutien pédagogique entre deux individus : un tuteur et un tutoré, dans le but de faciliter le processus d'apprentissage du tutoré. Le tuteur fournit un accompagnement éducatif personnalisé à son élève, basé sur un échange de savoirs et d'expériences. Cette relation éducative permet au tuteur d'offrir un suivi individualisé pour aider le tutoré à résoudre ses difficultés scolaires, à renforcer ses compétences académiques et à atteindre ses objectifs éducatifs (Mohib, 2013).

#### **Exemples de programmes de tutorat**

##### **Programmes de tutorat pour les élèves en difficulté**

###### **Exemple : Schola ULB**

Schola ULB est un programme de tutorat dans lequel des étudiants bénévoles apportent leur aide à des élèves en difficulté. La visée de ce programme est l'augmentation des performances académiques des élèves en leur fournissant un soutien individualisé dans différentes matières. Les tuteurs, qui sont volontaires, rencontrent les élèves régulièrement pour des séances, les conduisant vers une amélioration significative de leurs résultats scolaires (Schola ULB, s.d.).

###### **Exemple : UCLouvain - Aide à la réussite**

L'Université catholique de Louvain a mis en place un programme de tutorat qui permet d'accompagner les étudiants dans la réussite de leurs études. Des étudiants volontaires offrent leur soutien dans différentes disciplines, permettant aux étudiants qui en ont besoin de pouvoir surmonter leurs difficultés académiques et de se préparer à leurs examens. Ces tuteurs bénévoles interviennent de manière désintéressée, ceci souligne l'importance de l'engagement bénévole en ce qui concerne l'éducation (UCLouvain, s.d.).

#### **Impact du tutorat**

Le tutorat est important en Belgique, divers programmes sont instaurés avec l'objectif de favoriser l'égalité des chances et d'accroître les résultats académiques des élèves en situation de fragilité. Des initiatives comme « Schola ULB » et « UCLouvain - Aide à la Réussite » illustrent les retombées bénéfiques du tutorat sur les élèves, qui leur procure un accompagnement pédagogique individualisé, propice à leur réussite éducative.

## 1.6.7 Bénévolat virtuel

### 1.6.7.1 *Définition*

Le bénévolat en ligne (bénévolat virtuel) consiste en un engagement bénévole réalisé à travers internet. Les volontaires mettent à disposition leur temps et leurs compétences pour soutenir différentes causes. Cette modalité de bénévolat (*cf. infra p.22*) offre la possibilité aux individus de participer à des initiatives

bénévoles sans être limités à cause de contraintes géographiques, ce qui permet d'élargir l'accès au bénévolat et d'avoir une participation flexible à des emplois du temps pouvant être diversifiés (Le Volontariat, 2023).

### **Exemples de programmes de bénévolat virtuel**

#### **Tutorats en ligne**

Le tutorat en ligne est une pratique répandue de volontariat virtuel. Les bénévoles offrent un soutien pédagogique à des élèves par le biais de plateformes numériques. Cette forme de tutorat permet aux bénévoles de donner des cours de soutien, d'assister les étudiants dans leurs devoirs et de les préparer aux examens à distance, en recourant à des outils de visioconférence tels que Teams, Zoom, etc. et des ressources éducatives en ligne.

#### **Traduction de documents pour des ONG**

La traduction de documents pour des organisations non gouvernementales est une forme de bénévolat virtuel, au cours de laquelle des individus mettent à profit leurs compétences linguistiques pour traduire des documents comme des rapports, des articles, des guides, etc. Cette initiative permet aux ONG d'avoir un impact sur un public étendu et de diffuser des informations importantes à l'échelle mondiale. Tout cela à faible coût, car ces ONG n'ont pas la nécessité d'embaucher des traducteurs grâce aux bénévoles (Translators without Borders, s. d.).

#### **Exemple : Translators Without Borders**

Translators Without Borders est une association dans laquelle l'action des bénévoles traducteurs est d'assister les organisations non gouvernementales dans leurs obstacles linguistiques. Ces traducteurs bénévoles opèrent à distance dans le but de délivrer des traductions impeccables, ce qui renforce l'efficacité des opérations humanitaires et de développement (Translators without Borders, s. d.).

#### **Impact du bénévolat virtuel**

Le volontariat en ligne est important en Belgique en raison de la montée en puissance de la numérisation. Selon « *Le Volontariat* » (2023), le volontariat en ligne permet de maintenir une certaine continuité dans l'engagement bénévole malgré certaines contraintes de temps et géographiques. Ce bénévolat offre une opportunité unique de contribuer à des causes importantes tout en restant chez soi. Des initiatives comme « Schola ULB en ligne » et « Translators Without Borders » illustrent l'impact mélioratif du bénévolat en ligne en proposant des solutions efficaces pour soutenir des projets éducatifs et humanitaires.

## **1.6.8 Bénévolat d'entreprise**

### **1.6.8.1 Définition**

Ce type de bénévolat peut être défini comme la participation des salariés à des activités bénévoles, soutenues par leur employeur. Ce type d'engagement peut impliquer la contribution à des projets communautaires, des actions sociales ou environnementales, la plupart du temps organisés par

l'entreprise. Certaines entreprises accordent des congés spécifiques à leurs employés afin de leur permettre de s'impliquer dans leurs activités bénévoles, mettant en lumière l'importance de l'engagement communautaire dans leur culture d'entreprise (Dechamps, 2022).

### **1.6.8.2      *Exemples de programmes de bénévolat d'entreprise***

#### **Programmes divers**

Les initiatives de bénévolat d'entreprise présentent une grande diversité de formats, allant de la contribution à des événements ponctuels, à l'implication à long terme dans des initiatives communautaires. Elles sont la plupart du temps élaborées dans le but d'harmoniser les objectifs de l'entreprise avec les exigences de la communauté locale, ce qui instaure une dynamique mutuellement avantageuse.

#### **Exemple : Proximus**

Proximus, une entreprise belge qui opère dans le secteur des télécommunications, a instauré un programme de bénévolat d'entreprise qui permet à ses employés d'utiliser une journée de travail par an à des activités bénévoles. Ce programme comprend de nombreuses initiatives comme la reforestation, la propreté des quartiers et des villes et le soutien à des organisations locales. En outre, Proximus s'est engagé dans la prévention des inondations à Jauche en collaboration avec Cisco (Dechamps, 2022).

#### **Participation à des projets communautaires**

Un grand nombre d'entreprises incitent leurs employés à ce qu'ils s'engagent de manière active dans des projets communautaires, généralement en collaboration avec des organisations non gouvernementales ou des associations locales. Ces projets peuvent comprendre des actions liées au développement durable, des initiatives éducatives, mais aussi des activités solidaires.

#### **Exemple : Solvay**

Solvay est une société belge qui est spécialisée dans les matériaux de pointe et les produits chimiques. L'entreprise a mis en place un programme de bénévolat d'entreprise permettant à ses salariés de pouvoir s'investir dans divers projets communautaires. De plus, elle accorde des congés rémunérés à ses salariés afin de faciliter leur participation à des actions de bénévolat. Cela contribue à renforcer leur engagement social et communautaire (Solvay, s.d.).

#### **Impact du bénévolat d'entreprise**

Le bénévolat d'entreprise a des répercussions notables à la fois sur les entreprises et sur les communautés locales. Du point de vue des entreprises, il entraîne une augmentation de la satisfaction des employés, mais aussi leur fidélisation et cela renforce la réputation de l'entreprise tout en favorisant l'engagement social. Pour les communautés, cette action fournit un soutien précieux aux projets locaux et participe au développement durable.

Ces exemples montrent comment l'engagement bénévole en entreprise favorise le développement de compétences qui sont primordiales comme le leadership, la gestion de projet et la collaboration chez les employés. En s'impliquant dans des activités bénévoles, ces derniers développent aussi une meilleure compréhension des problématiques sociales et environnementales, pouvant avoir des retombées efficaces sur leur évolution tant professionnelle que personnelle.

## 1.6.9 Bénévolat de compétences

### 1.6.9.1 *Définition*

Ce type de bénévolat consiste à la mise en œuvre des compétences professionnelles afin de fournir un soutien spécialisé à des organisations sans but lucratif. Il offre l'occasion aux professionnels de mettre à profit leur expertise au service de causes sociales, environnementales ou éducatives, en offrant des services, des consultations ou des formations (Plateforme Francophone du Volontariat, s.d.).

### 1.6.9.2 *Exemples de programmes de bénévolat de compétences*

#### **Consultation**

Les services de consultation professionnelle dispensés par des bénévoles peuvent regrouper des conseils en matière de gestion, de stratégie ou de marketing. Les entreprises peuvent mettre à contribution leurs salariés pour réaliser des diagnostics, des analyses et des préconisations pour le compte d'associations ou de petites entreprises.

#### **Exemple : Deloitte Belgique**

Deloitte Belgique possède un programme de bénévolat de compétences qui permet d'offrir des services de consultation gratuits aux organisations à but non lucratif. Ces consultations souhaitent améliorer les processus internes des organisations et à élaborer des stratégies de croissance (Deloitte, s. d.).

#### **Formation**

La formation est une forme d'engagement bénévole. Elle permet à des experts de mettre à profit leurs compétences et expertises pour des services d'organisations associatives ou communautaires. Ces sessions de formation peuvent aborder différents domaines, comme la comptabilité, la communication ou la gestion des ressources humaines.

#### **Exemple : Pro Bono Lab Belgique**

Pro Bono Lab Belgique instaure des sessions de formation durant lesquelles des bénévoles experts dans un domaine dispensent des enseignements à des membres d'associations, ceci avec l'objectif de leur faire acquérir des compétences spécifiques et d'accroître leur aptitude à conduire leurs projets avec succès. Ces formations ont pour but de transmettre des compétences essentielles et à garantir la continuité des actions entreprises par les associations (Pro Bono Lab Belgique, s.d.).

## **Services Pro Bono**

Les services pro bono sont des prestations professionnelles fournies sans contrepartie financière par des entreprises ou des individus à des organisations sans but lucratif. Ces services comprennent des conseils juridiques, des services de communication et des audits financiers (Pro Bono Lab Belgique, s.d.).

### **1.6.9.3      *Impact du bénévolat de compétences***

Le bénévolat basé sur les compétences possède des conséquences importantes à la fois pour les bénévoles et pour les organisations bénéficiaires. En ce qui concerne les volontaires, il leur offre l'opportunité de développer et d'améliorer des compétences professionnelles tout en contribuant bénéfiquement à la société.

Ces illustrations démontrent l'impact positif du bénévolat de compétences sur le développement des aptitudes essentielles comme le leadership, la gestion de projet et la communication, etc. En étant bénévoles, les individus améliorent leur appréhension des problématiques sociales et environnementales, ce qui peut accroître leur épanouissement dans la sphère professionnelle et personnelle.

### **1.6.10      Conclusion**

Pour conclure, il est nécessaire de souligner l'importance du bénévolat dans la consolidation du lien social et la promotion du développement durable, à travers ses différentes manifestations. Que ce soit dans le domaine social, éducatif, culturel, sportif, virtuel, en entreprise ou axé sur les compétences, chaque forme de bénévolat apporte une importante contribution aux communautés locales, mais aussi au bien-être collectif. Le bénévolat social apporte un soutien direct aux individus vulnérables et dans le besoin, alors que le bénévolat environnemental participe à la préservation de l'environnement et à la sensibilisation écologique. Par ailleurs, le bénévolat culturel et éducatif favorise un meilleur accès à la culture et à l'éducation, tandis que le bénévolat sportif contribue au développement des jeunes à travers des activités encadrées.

Enfin, le bénévolat virtuel et en entreprise offre une participation flexible qui renforce l'engagement communautaire des entreprises et de leurs employés. Le bénévolat de compétences valorise l'expertise professionnelle, offrant des solutions durables et significatives.

Ces différentes formes de bénévolat contribuent non seulement au renforcement des liens sociaux et économiques, mais aussi à l'épanouissement personnel des bénévoles, en développant des compétences transférables pour leur carrière. Ainsi, le bénévolat représente un élément majeur de la cohésion sociale et écologique, en encourageant une culture de solidarité et de responsabilité partagée.

## **1.7 La morale et le bénévolat**

### **1.7.1      Définition de la morale**

La morale est un ensemble de principes et de valeurs qui définissent les actions des hommes en discernant le bien du mal et le juste de l'injuste. Selon Kant (2012), la morale repose sur des impératifs catégoriques, des règles absolues qui peuvent s'appliquer en toute circonstance, indépendamment des conséquences : « Agis uniquement d'après la maxime grâce à laquelle tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle » (Kant, 2012, p. 30). Cette approche met l'accent sur l'universalité et la rationalité des principes moraux. Par exemple, un bénévole qui aide les sans-abris agit selon une maxime qui pourrait être universalisée : aider les personnes dans le besoin.

À l'inverse, Bentham (2011) avance une perspective utilitariste de la morale, dans laquelle les actions sont évaluées en fonction de leur capacité à maximiser le bonheur et à minimiser la souffrance : « La plus grande quantité de bonheur pour le plus grand nombre » (Bentham, 2011, p. 11). Dans cette perspective, une initiative bénévole est considérée comme morale lorsqu'elle contribue au bien-être collectif. Par exemple, la gestion d'une collecte de vêtements en faveur des réfugiés serait éthiquement légitime, car elle atténue la détresse de nombreux individus.

### 1.7.2 Innovations dans le bénévolat

Dans ce contexte de solidarité et de coopération, le bénévolat a évolué pour répondre aux besoins d'une société numérique :

**Description et émergence :** Le bénévolat en ligne représente une nouvelle ère dans l'engagement bénévole, car il exploite les technologies de l'information pour permettre aux individus de contribuer à distance à diverses causes bénévoles (*cf. supra p.17*). Cette forme de bénévolat a connu une croissance fulgurante grâce à l'essor d'internet et à l'évolution continue des outils numériques de communication.

En Belgique, l'émergence du bénévolat en ligne a été accélérée à cause de la pandémie du coronavirus qui a restreint les interactions physiques et qui a souligné l'importance croissante des solutions et de la communication à distance. Les plateformes numériques ont largement facilité le maintien et même l'augmentation de l'engagement bénévole. Il a éliminé certaines contraintes liées à la géographie et au temps (Croix-Rouge de Belgique, 2023).

#### Exemples de plateformes en ligne en Belgique faisant appel aux bénévoles

##### 1. Give a Day

**Description :** Cette plateforme belge a pour mission de faciliter la mise en relation entre les bénévoles et les missions des diverses associations. Elle possède une interface conviviale qui permet aux utilisateurs de rechercher et de sélectionner facilement des missions correspondant à leurs compétences et à leurs disponibilités. Ces missions peuvent être locales ou à distance, ce qui offre une flexibilité appréciable aux bénévoles. De plus, la plateforme met à disposition différents outils de gestion destinés aux associations, ce qui favorise un bon suivi des bénévoles et de leurs contributions (Give a Day, s.d.).

##### 2. European Youth Portal

**Description :** Le programme European Youth d'Erasmus+ est une initiative de l'Union européenne qui a pour objectif de favoriser la mobilité, l'éducation informelle et l'engagement actif des jeunes. Il

propose des possibilités d'échanges, de formations et de volontariats à l'échelle mondiale, permettant ainsi de renforcer les compétences personnelles et professionnelles des participants. En outre, ce programme promeut l'inclusion sociale, la participation citoyenne et le dialogue interculturel, ce qui contribue à la création d'une société européenne plus unie et solidaire (European Youth Portal, s.d.).

### 3. ARC Bruxelles

**Description :** L'ARC Bruxelles met en place différentes initiatives de bénévolat numérique, comme des sessions d'assistance informatique dans lesquelles les bénévoles accompagnent les utilisateurs dans l'apprehension des ordinateurs et d'autres outils technologiques. De plus, l'organisation organise des sessions de réparation d'objets pour lutter contre l'obsolescence programmée, à l'instar des « repair cafés », endroits dans lesquels les bénévoles aident les participants à restaurer leurs équipements électroniques et électroménagers.

Ces projets ont pour objectif de promouvoir une utilisation durable des technologies et de fournir des services bénéfiques aux communautés locales. Parallèlement, des ateliers de formation mis en place par l'ARC ont pour objectif de renforcer les compétences numériques des participants et de les sensibiliser aux enjeux de la durabilité (ARC Bruxelles, s.d.).

**Statistiques et impact sur la participation des jeunes :** Le bénévolat en ligne est très populaire chez les jeunes, car ils sont généralement plus familiarisés avec les nouvelles technologies. En Belgique, une grande partie des bénévoles en ligne ont moins de 30 ans. Cette tendance provient de la facilité d'accès des missions offertes à travers les plateformes numériques, lesquelles s'ajustent facilement aux emplois du temps souvent chargés des jeunes adultes (Bibliothèques Sans Frontières Belgique, s.d.). Les jeunes voient dans le bénévolat en ligne une opportunité de pouvoir perfectionner leurs compétences techniques et relationnelles tout en apportant leur contribution à des causes importantes.

**Impact des plateformes numériques :** Les plateformes numériques ont considérablement réduit les obstacles géographiques, ce qui donne aux bénévoles la possibilité de repérer et de s'engager dans des missions et cela, à distance. Cette accessibilité a entraîné une augmentation du nombre de bénévoles ainsi qu'une diversification des types de missions proposées.

**Réponse aux besoins des associations et des bénévoles :** Les outils numériques permettent de favoriser une adéquation plus précise entre les exigences des associations et les aptitudes des bénévoles. En effet, les associations ont la possibilité de publier leurs besoins particuliers sur des plateformes dédiées, tandis que les bénévoles peuvent sélectionner les missions en fonction de leurs compétences et de leurs centres d'intérêt. Cette approche vise à optimiser la gestion des ressources et à d'augmenter l'efficacité des programmes de bénévolat (Give a Day, s.d.).

## Témoignages et études de cas spécifiques en Belgique

### 1. Croix-Rouge de Belgique

**Programme « Ensemble, tous connectés » :** Ce programme a démontré l'impact positif de l'accompagnement numérique sur l'amélioration des conditions de vie des individus isolés en leur fournissant les compétences nécessaires pour maintenir des liens avec la société. Il met en évidence le

rôle du bénévolat numérique dans la lutte contre l'isolement des personnes (Croix-Rouge de Belgique, 2023).

## 2. Bibliothèques Sans Frontières Belgique

Initiative « Digital Buddies » : Les programmes de formation visant à former des « Digital Buddies » illustrent la manière dont le bénévolat numérique peut constituer un levier efficace en faveur de l'inclusion sociale et numérique. Tout cela en accompagnant les populations vulnérables dans leur autonomie face aux défis et aux changements du monde numérique (Bibliothèques Sans Frontières Belgique, s.d.).

**Conclusion** : Le bénévolat en ligne, en Belgique, a prouvé sa capacité non seulement à répondre aux besoins des associations et des bénéficiaires, mais aussi à offrir des opportunités importantes aux volontaires, en particulier aux jeunes. En facilitant l'accès aux missions et en optimisant les ressources disponibles, les plateformes numériques ont modifié le paysage du bénévolat, le rendant plus inclusif et efficient. Ces évolutions sont importantes pour soutenir l'engagement communautaire et encourager l'inclusion sociale dans un contexte de numérisation croissante.

Ces innovations dans le domaine du bénévolat en ligne témoignent de la pertinence des règles et des normes sociales qui encadrent l'implication bénévole. Afin de connaître la place précise du volontariat dans notre société, il est primordial d'analyser le contexte social et éducatif qui permet le développement de ces initiatives.

### 1.7.3 La morale dans la société

L'éthique occupe une place centrale dans la structuration des sociétés en établissant un cadre moral qui encadre les interactions entre les individus. Tocqueville, dans « *De la démocratie en Amérique* », évoque que la morale publique est essentielle pour préserver la démocratie : « Le bénévolat, en impliquant les citoyens dans la vie publique, renforce les liens sociaux et la solidarité nécessaires au maintien de la démocratie » (de Tocqueville, 2010, p. 124). Il souligne l'importance de l'implication citoyenne à travers des activités de bénévolat pour renforcer des valeurs civiques et la stabilité démocratique. Les Rotary Clubs en Belgique offrent un exemple pertinent en montrant comment les individus peuvent se mobiliser pour des objectifs partagés, ce qui contribue au renforcement de la démocratie au niveau local (Rotarybrussels, s.d.).

Benjamin Constant, dans son ouvrage « *De la liberté des Anciens à celle des Modernes* », distingue deux types de libertés : la liberté collective des sociétés antiques et la liberté individuelle des sociétés modernes. Il affirme que la morale contemporaine accorde une grande importance à l'autonomie. Cependant, cette liberté individuelle doit être équilibrée par une certaine responsabilité envers la communauté, qui est la plupart du temps exprimée à travers des actions volontaires : « La véritable liberté moderne consiste à combiner les droits individuels avec l'engagement collectif, illustré par des actions bénévoles » (Constant, 2010, p. 45). Par exemple, en Belgique, les volontaires travaillant dans des associations caritatives illustrent comment la liberté individuelle peut se manifester à travers des actions altruistes visant à soutenir la collectivité.

## Le devoir moral

L’obligation morale engendre une responsabilité éthique qui pousse les hommes à adopter un comportement altruiste envers son prochain, même s’il va à l’encontre de leurs propres intérêts. Kant exprime cette notion dans sa maxime universelle : « Agis de telle sorte que tu traites l’humanité, aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme une fin et jamais simplement comme un moyen » (Kant, 2012, p. 37). Cela implique que les actions doivent être conformes à la dignité humaine de chaque individu. Par exemple, les bénévoles travaillant dans les hôpitaux pour fournir un soutien émotionnel aux patients les considèrent comme des fins en soi et non pas comme des moyens pour atteindre un but personnel.

## Le bénévolat et la morale

Le bénévolat est une mise en pratique des principes moraux dans la société. Selon Aristote, la poursuite de l’intérêt général est considérée comme le but ultime de la société : « Le bien commun est l’objectif ultime de la société, et chaque citoyen doit s’efforcer de le promouvoir » (Aristote, 2004, p. 112). En Belgique, des associations comme Solidarité Grands Froids montrent cette quête de l’intérêt général en offrant des repas et des vêtements aux sans-abris, démontrant comment le bénévolat contribue directement au bien-être collectif.

Par ailleurs, Épicure et les stoïciens offrent des points de vue complémentaires sur l’engagement bénévole. Selon Épicure, « le bonheur se trouve dans la sérénité de l’âme et l’absence de douleur », et le bénévolat peut constituer une source de gratification personnelle en atténuant les souffrances d’autrui : « Le bénévolat réduit les souffrances des autres, augmentant ainsi notre propre tranquillité intérieure » (Épicure, 341-270 av. J.-C.). Les stoïciens, quant à eux, soutiennent que la vertu est le seul bien authentique, et que le bénévolat, en tant qu’acte vertueux, contribue à l’accomplissement de l’excellence morale : « La vertu est le seul bien authentique, et le bénévolat est une manifestation de cette vertu » (Marc Aurèle, 167).

En conclusion, la morale est essentielle dans la régulation des comportements humains, surtout grâce à l’engagement bénévole. Ainsi, les individus obéissent à des principes moraux universels, ils contribuent au bien-être de la société et trouvent la plupart du temps une source de satisfaction personnelle. Les études philosophiques comme celles de Kant, d’Aristote, de Tocqueville, de Constant et de Bentham démontrent le rôle et l’importance du bénévolat. Celui-ci ne se limite pas seulement à un simple acte de générosité, mais il représente une expression de la moralité individuelle et collective, renforçant la cohésion sociale et favorisant le bien commun.

L’exemple du bénévolat en Belgique illustre comment des actions altruistes de la part de bénévoles peuvent avoir un gros impact sur la société, tout en améliorant les conditions de vie des individus qui sont les plus vulnérables et en renforçant les liens entre les individus d’une même communauté.

## 1.8 Motivations et bénéfices du bénévolat

L’analyse des motivations des individus à s’engager dans des activités bénévoles est très importante pour appréhender les mécanismes inhérents au bénévolat et les motivations profondes qui incitent les individus à consacrer leur temps et leurs compétences de manière désintéressée.

## 1.8.1 Théories psychologiques

### 1.8.1.1 *Théorie de l'autodétermination*

Cette théorie démontre l'existence d'un continuum de motivation s'étendant de la motivation intrinsèque à l'amotivation. Ce continuum englobe diverses formes de régulation extrinsèque, telles que les régulations intégrées ou identifiées, qui exercent une influence sur le comportement des individus Sarrazin et al. (2011).

#### **Motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque se réfère à l'engagement dans une activité en raison du plaisir et de la satisfaction qu'elle apporte en elle-même. Dans le cadre du bénévolat, cette motivation peut se manifester à travers le désir de contribuer à une cause supérieure à soi, d'apporter son aide aux autres ou de participer à des activités perçues comme gratifiantes sur le plan personnel. Par exemple, un individu peut s'investir dans des actions bénévoles liées à l'environnement en raison de la profonde satisfaction qu'il éprouve en protégeant la nature et en préservant l'écosystème, tout en pensant aux générations futures.

Les exemples concrets peuvent mettre en lumière l'incidence positive de la motivation intrinsèque. Par exemple, les volontaires engagés dans des initiatives de soutien scolaire le font généralement par intérêt pour l'éducation et la volonté de favoriser le succès des élèves. Ces bénévoles éprouvent une satisfaction personnelle significative en constatant les progrès scolaires des enfants qu'ils accompagnent, que ce soit leur bonne compréhension des sujets concernés ou les meilleures notes obtenues (Ciribino, 2023).

#### **Motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque implique de réaliser une activité pour gagner une récompense extérieure ou pour éviter une punition. Dans le bénévolat, cela peut comprendre des motivations comme l'obtention de reconnaissance, le développement de compétences spécifiques ou l'amélioration du CV (curriculum vitae) pour des opportunités de carrière futures.

Un étudiant peut vouloir faire du bénévolat afin de renforcer son dossier de candidature à l'université ou bien pour vouloir acquérir des compétences pratiques qui lui seront utiles pour sa future carrière (Chantal & Vallerand, 2013). Un exemple typique est celui des bénévoles dans des associations comme les Restos du Cœur. Certains bénévoles peuvent être motivés par le désir de recevoir des éloges, ainsi qu'une certaine reconnaissance pour leur contribution, renforçant leur engagement à court terme. Toutefois, même les motivations extrinsèques peuvent être internalisées et intégrées, menant à une forme d'autodétermination plus élevée (Sarrazin et al., 2011).

### 1.8.1.2 *Théories psychologiques dans la croyance biblique*

« *La Bible* », en tant que document sacré, souligne l'importance de la bienveillance et de l'assistance désintéressée envers autrui, érigeant ces comportements en piliers fondamentaux du bénévolat. Dans « *l'Ancien Testament* », les Proverbes enseignent : « Ne refuse pas un bienfait à celui qui y a droit, quand tu as le pouvoir de l'accorder » (Proverbes 3 : 27, *La Bible*, Semeur). Ce passage encourage à manifester

la générosité et à mettre ses compétences au service des personnes dans le besoin, mettant en lumière une responsabilité sociale primordiale.

Un exemple supplémentaire tiré de « *l'Ancien Testament* » est présent dans le livre du « *Lévitique* » : « Si ton frère devient pauvre et ne peut subvenir à ses besoins, tu le soutiendras, même s'il est étranger ou résident temporaire, afin qu'il puisse continuer à vivre parmi vous » (Lévitique 25 : 35, *La Bible, Semeur*). Cette directive met en évidence l'importance de la solidarité et de l'entraide à l'intérieur de la communauté, sans distinction d'origine ou de statut social.

Dans *le « Nouveau Testament »*, un exemple emblématique est la parabole du bon Samaritain présente dans « *l'Évangile selon Luc* ». Ce récit met en scène un Samaritain, considéré comme un étranger dans la société juive de l'époque, portant secours à un homme gravement blessé et abandonné par des voleurs, tandis que d'autres passants, dont un prêtre et un lévite, choisissent d'ignorer la victime. Ce geste de compassion désintéressée incarne l'essence de la charité envers autrui, comme prescrit par Jésus : « Va, et toi aussi, fais de même » (Luc 10 : 37, *La Bible, Semeur*). Cette parabole évoque la nécessité de surmonter les préjugés sociaux afin d'agir avec bienveillance et générosité envers tous, sans distinction d'origine ou de statut social.

Un exemple supplémentaire peut être observé dans l'épître aux Hébreux, dans lequel il est stipulé : « N'oubliez pas de pratiquer l'hospitalité, car en l'exerçant, certains ont logé des anges, sans le savoir » (Hébreux 13 : 2, *La Bible, Semeur*). Ce passage met en exergue l'importance de recevoir et de soutenir les étrangers et les personnes ayant besoin d'aide, une action bienveillante susceptible d'avoir des conséquences divines inattendues. Cette incitation à la pratique de l'hospitalité met en évidence que l'assistance envers autrui n'est pas uniquement un devoir moral, mais c'est aussi une occasion de développement spirituel et personnel.

Ensuite, dans « *l'Évangile selon Matthieu* », Jésus déclare : « Car j'ai eu faim, et vous m'avez donné à manger ; j'ai eu soif, et vous m'avez donné à boire ; j'étais étranger, et vous m'avez recueilli » (Matthieu 25 : 35, *La Bible, Semeur*). Cette affirmation s'inscrit dans un contexte plus large de discussion sur le jugement dernier, dans lequel ceux qui ont apporté leur aide aux personnes dans le besoin sont loués pour avoir, à leur insu, assisté le Christ lui-même. Cela souligne que chaque geste de bienveillance envers autrui constitue une expression directe de la foi chrétienne et un acte de service envers Dieu.

Les enseignements tirés des textes bibliques encouragent une assistance altruiste, promouvant alors une société dans laquelle la coopération et la solidarité occupent une place centrale. En internalisant ces principes, le bénévolat contemporain puise ses origines dans ces valeurs intemporelles de générosité et de compassion qui dépassent les considérations matérielles et favorisent la création d'une communauté unie par des liens de soutien réciproque (Smith, 2020 ; Doe & Lee, 2021). Cette vision biblique du service désintéressé pose les fondements d'une culture du bénévolat dans lequel chaque individu est animé par l'altruisme et le souhait de contribuer de manière positive à la société, reflétant l'essence de l'éthique chrétienne.

## 1.8.2 Autres théories de la motivation

D'autres théories, en plus de la théorie de l'autodétermination, peuvent être mobilisées pour appréhender la motivation sous-tendant l'implication bénévole.

### Théorie de la motivation par les objectifs personnels

Cette théorie explique que la clarté et la spécificité des objectifs peuvent favoriser la motivation et les performances. Lorsqu'elle s'applique au domaine du bénévolat, cette théorie suggère que l'établissement d'objectifs personnels, comme le nombre d'heures de bénévolat à faire ou bien le nombre de personnes à aider, peut accroître l'engagement et la satisfaction des bénévoles. Par exemple, un bénévole qui travaille dans une organisation de santé pourrait se fixer comme objectif d'assister à un certain nombre de patients minimal par semaine, ce qui lui procure un certain sentiment de direction et de réalisation (Dickson et al., 2021).

Concernant leur recherche sur la théorie de la motivation par les objectifs personnels, Dickson et al. (2021) ont réalisé une étude dans une entreprise de bûcherons. Ils y ont comparé deux groupes différents : un premier groupe de bûcherons avec des objectifs clairs, précis et assez compliqués (94,6 m<sup>3</sup> de bois par jour), et un deuxième, un groupe témoin sans objectif particulier. Les résultats ont indiqué que les bûcherons qui ont des objectifs précis et exigeants, dans le premier groupe, ont enregistré une forte augmentation de leur productivité en comparaison à ceux qui ne disposent pas d'objectifs définis. Cette étude met en évidence que lorsque des objectifs précis et ambitieux sont définis, il y a une amélioration claire des performances académiques.

## 1.8.3 Théorie des besoins de Maslow

La théorie de Maslow (1943) nous propose une vision différente de la motivation dans le contexte du bénévolat. Selon cette théorie, les individus sont incités à combler des besoins allant des besoins physiologiques fondamentaux à ceux de l'accomplissement personnel. Le bénévolat permet de répondre à différents niveaux de besoins, allant du besoin d'appartenance et d'amour (à travers la connexion sociale et l'engagement communautaire) à celui d'estime de soi et d'autoactualisation (grâce aux sentiments de contribution et de réalisation personnelle). Pour voir l'application de la théorie de Maslow au bénévolat (*voir annexe 4 : Application de la théorie de Maslow au bénévolat*).

## 1.8.4 Théorie des attentes de Vroom

La théorie des attentes de Vroom qui a été repris par Renko et al. en 2012, a été développée à l'origine par Victor Vroom en 1964. Il s'agit d'une théorie de la motivation qui repose sur l'idée que les individus choisissent leur comportement en fonction des attentes qu'ils ont concernant les résultats de leurs actions (Renko et al., 2012). Cette théorie repose sur trois concepts fondamentaux : L'expectation, l'instrumentalité et la valence. Lorsque cette théorie est appliquée au domaine du bénévolat, elle montre la manière dont les attentes des bénévoles impactent leur niveau d'engagement ainsi que leurs résultats.

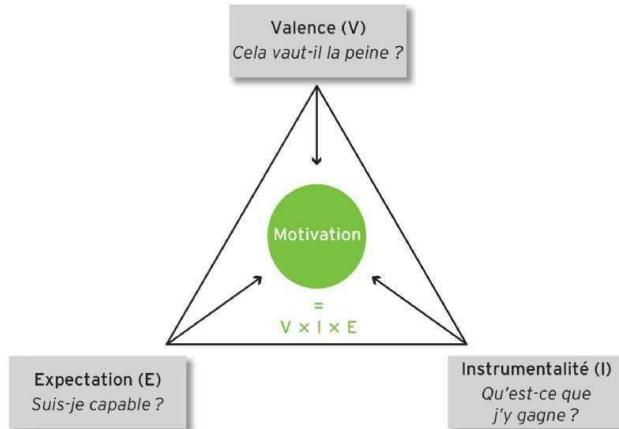


Figure 1. Théorie des attentes de Vroom (Schoettl, 2023)

### a. Expectancy

L'expectation (l'attente) est la conviction selon laquelle une augmentation des efforts entraîne nécessairement une amélioration des performances. Il est essentiel pour les bénévoles de maintenir la conviction que leurs efforts auront un impact positif.

Un bénévole dans une association caritative doit être convaincu que son labeur contribue à aider les personnes précaires et dans le besoin pour qu'il garde sa motivation. Cette confiance en l'efficacité de leurs actions est cruciale, elle sert à stimuler l'engagement total des bénévoles dans leurs activités (Renko et al., 2012).

**Facteurs influents :** D'après Vroom (1964), l'expectation est soumise à l'influence de divers éléments tels que la perception des compétences individuelles, la disponibilité des ressources requises et le support organisationnel. Dans le cadre de l'engagement bénévole, ces éléments peuvent comprendre une formation adaptée pour les bénévoles, les outils nécessaires et un accompagnement moral continu de la part des responsables associatifs.

### b. Instrumentality

L'instrumentalité se réfère à la conviction selon laquelle la performance aboutie forcément à des résultats définis. Ainsi, pour les bénévoles, il est nécessaire qu'ils aient la conviction que leur performance sera appréciée et récompensée. Cette reconnaissance peut se manifester à travers diverses formes : des remerciements officiels, des lettres de recommandation, ou des occasions de croissance personnelle et professionnelle (Renko et al., 2012).

**Facteurs influents :** Selon Vroom (1964), afin de garantir une instrumentalité élevée, il est essentiel que les bénévoles soient en mesure d'établir un lien direct entre leur performance et les récompenses qui en découlent.

Concernant le bénévolat, cette corrélation peut se réaliser par le biais de cérémonies de reconnaissance, de retours positifs de la part des bénéficiaires ou bien par des opportunités de croissance professionnelle. Le bénévolat présente de nombreuses occasions de développement professionnel. Grâce à l'organisation

d'événements, les bénévoles peuvent acquérir des compétences en gestion de projet qui sont importantes pour des fonctions de gestion (Handy & Brudney, 2007).

Enfin, le bénévolat offre l'opportunité d'obtenir de multiples compétences, de développer des réseaux et de suivre des formations, contribuant à renforcer l'employabilité et à favoriser l'évolution de carrière (Handy & Brudney, 2007).

### c. Valence

La notion de valence est l'importance que les bénévoles accordent aux récompenses qu'ils reçoivent. Afin de garantir le maintien de la motivation, il est nécessaire que ces récompenses soient considérées comme porteuses de sens. Les bénévoles doivent trouver une signification et une satisfaction dans les récompenses qu'ils reçoivent, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques (Renko et al., 2012).

**Facteurs influents** : Les gratifications intrinsèques regroupent la satisfaction personnelle, la reconnaissance sociale et le développement de compétences. En revanche, les gratifications extrinsèques peuvent se matérialiser par des avantages concrets comme des recommandations professionnelles ou des perspectives d'évolution de carrière.

Pour voir l'application de la théorie des attentes de Vroom au bénévolat (*voir annexe 5 : Application de la théorie des attentes de Vroom au bénévolat*).

## 1.8.5 Théorie de l'échange social

Cette théorie, élaborée par Blau (1964) et reprise par Quenneville en 2007, évoque que les interactions humaines sont fabriquées par un processus d'échange de différentes ressources comme le temps, l'effort et la reconnaissance.

En ce qui concerne le bénévolat, cette théorie aide à comprendre les motivations des bénévoles en mettant en avant les récompenses sociales et psychologiques qu'ils espèrent recevoir. Par exemple, un bénévole peut anticiper des formes de reconnaissance publique ou la création de liens sociaux importants, ce qui renforce son niveau d'engagement. Un exemple est celui des bénévoles dans des associations caritatives. Certains bénévoles peuvent être motivés par le désir de recevoir des éloges et une certaine reconnaissance pour leur contribution, renforçant leur engagement à court terme (Quenneville, 2007).

De plus, les volontaires sont souvent animés par un sentiment de reconnaissance et d'appréciation de leur engagement. Par exemple, dans le cadre du tutorat scolaire, les bénévoles reçoivent des remerciements et des témoignages de gratitude de la part des élèves et des parents, ce qui stimule directement leur motivation à poursuivre leur engagement bénévole (Quenneville, 2007).

En conclusion, la motivation que nous pouvons éprouver derrière l'engagement bénévole est une notion complexe et multidimensionnelle, comprenant à la fois des aspects intrinsèques et extrinsèques. La théorie de l'autodétermination (*cf. supra p.25*) se situe dans un cadre conceptuel précieux pour appréhender l'impact de ces motivations directement sur le comportement des bénévoles. Par ailleurs,

d'autres théories comme celle des objectifs personnels, de Maslow et de l'échange social offrent des aspects complémentaires sur ce qui incite les individus à participer à des actions bénévoles.

En combinant ces différentes approches théoriques, il est possible d'acquérir une meilleure compréhension des différents aspects de la motivation bénévole, ainsi que de concevoir des stratégies ayant pour objectif de favoriser un engagement plus profond et durable de leurs part. Ces différentes théories mettent en évidence les multiples facettes de la motivation bénévole, démontrant que chaque bénévole peut être stimulé par une combinaison spécifique de facteurs qui peuvent évoluer avec le temps.

## 1.8.6 Théories sociologiques

### 1.8.6.1 Théorie du don

La théorie du don, élaborée par Marcel Mauss dans son ouvrage « *Essai sur le don* » (1925) et repris par Niang en 2013, se concentre principalement sur les échanges réciproques de biens et de services au sein des sociétés primitives. Selon lui, un don ne s'effectue jamais de manière désintéressée. Il engendre une certaine « obligation de donner, de recevoir et de rendre ». Cette notion de don et de contre-don peut être transposée au domaine du bénévolat. Dans celui-ci, l'acte de consacrer du temps et des compétences est fréquemment récompensé par un sentiment de gratification, de valorisation sociale et d'acquisition de nouvelles aptitudes.

Dans le domaine du bénévolat, le don peut être perçu comme un acte altruiste dans lequel les bénévoles consacrent leur temps et leurs efforts sans attendre quelque rémunération. Néanmoins, ils bénéficient de contreparties immatérielles comme la reconnaissance des bénéficiaires, l'épanouissement personnel et l'inclusion sociale.

Par exemple, d'après Mauss (1925), l'engagement bénévole dans des organisations caritatives comme les Restos du Cœur illustre de manière exemplaire ce concept. Les volontaires investissent leur temps et leur énergie pour soutenir les populations les plus démunies et en échange, ils reçoivent une valorisation sociale qui renforce leur sentiment d'appartenance à la société.

Les interactions de don et de contre-don dans le cadre du bénévolat peuvent aussi être appréhendées à travers leur impact sur les relations interpersonnelles. L'engagement bénévole favorise l'émergence d'un réseau de solidarité et d'entraide, qui consolide les liens sociaux entre les individus dans la collectivité. Par exemple, lors d'une initiative de reboisement, les bénévoles contribuent non seulement à la sauvegarde de l'environnement, mais ils participent aussi à l'amélioration de leurs relations avec d'autres membres de la communauté impliqués dans des objectifs partagés (Canada, 2017).

### 1.8.6.2 Théorie de l'engagement

Cette théorie étudie les motivations et les déterminants qui encouragent les individus à participer activement aux activités bénévoles. Selon cette théorie, l'engagement envers la communauté et le sentiment d'appartenance est central dans la motivation des bénévoles. Les individus sont incités à s'investir dans des activités de bénévolat lorsqu'ils éprouvent un fort sentiment d'attachement envers

leur communauté et qu'ils nourrissent un certain désir de contribuer de manière positive à celle-ci (McAllum, 2017).

L'engagement communautaire est un sentiment de responsabilité collective et de lien social avec les autres individus de cette communauté. Les bénévoles sont régulièrement motivés par le désir de contribuer au renforcement de leur communauté et de générer un impact qui soit à la fois positif et durable. Selon McAllum (2017), le sentiment d'appartenance à une communauté est à un ensemble de personnes est crucial dans l'engagement bénévole. Les bénévoles qui éprouvent un fort sentiment de connexion avec leur communauté sont plus enclins à s'investir activement et à maintenir leur engagement à long terme. Le renforcement du sentiment d'appartenance et d'engagement peut résulter de la part des interactions sociales et des expériences partagées lors de l'implication dans des activités de volontariat.

Par exemple, au sein des scouts, les jeunes bénévoles acquièrent des compétences en leadership et en gestion de projet tout en consolidant leurs relations interpersonnelles. Ces expériences communes favorisent l'essor d'un esprit de solidarité et de camaraderie, ce qui encourage les bénévoles à maintenir leur engagement actif (Handy & Brudney, 2007). De plus, les bénévoles sont fréquemment animés par un sentiment de reconnaissance et d'appréciation de leur engagement. Les organisations bénévoles sont importantes en reconnaissant et en valorisant les efforts. Ceci renforce considérablement leur dévouement et leur enthousiasme.

### **Intégration des deux théories**

Les théories du don et de l'engagement s'associent de manière complémentaire pour apporter des explications aux dynamiques complexes observées dans le domaine du bénévolat. Alors que le concept du don et du contre-don de Mauss (1925) met en exergue les échanges réciproques et les avantages immatériels associés au bénévolat, la théorie de l'engagement étudie principalement les motivations profondes et le sentiment d'appartenance qui encouragent les individus à participer activement à des actions bénévoles.

La combinaison de ces deux théories permet d'appréhender de manière plus approfondie les motivations et les dynamiques qui sous-tendent l'engagement bénévole. Par exemple, en ce qui concerne le bénévolat environnemental, les individus investissent leur temps et leurs efforts dans des initiatives comme la reforestation ou le nettoyage des cours d'eau. En échange, ils éprouvent non seulement la satisfaction de contribuer à la sauvegarde de l'environnement, mais aussi un sentiment d'appartenance à une communauté dans laquelle ils partagent des objectifs communs (Canada, 2017).

Pour conclure, les théories du don et de l'engagement nous offrent des perspectives pour analyser le bénévolat. La notion de don et du contre-don de Mauss (1925) met en lumière les échanges réciproques et les avantages immatériels qui sont associés au bénévolat. La théorie de l'engagement explore les motivations profondes et le sentiment d'appartenance qui incitent les individus à s'impliquer activement dans des actions de bénévolat.

Grâce à la combinaison de ces deux approches théoriques, il est possible d'approfondir la compréhension des motivations et des différentes dynamiques du bénévolat, en soulignant l'importance des relations interpersonnelles, du sentiment d'appartenance et de la reconnaissance sociale dans la motivation des bénévoles. Ces perspectives peuvent permettre une élaboration de stratégies qui ont

comme objectif de promouvoir et de soutenir l'engagement bénévole dans différentes organisations et communautés.

### 1.8.7 Influence familiale

#### **Rôle de la famille dans le développement des motivations bénévoles**

La famille exerce une grande influence sur le développement des motivations bénévoles, ce qui impacte les individus dès leur plus jeune âge. Les valeurs familiales et l'éducation enseignée dans le foyer représentent les fondements initiaux qui forgent l'attitude des jeunes face au bénévolat.

Par exemple, des parents qui sont impliqués dans des actions bénévoles ont la capacité d'inculquer à leurs enfants des principes de solidarité, de responsabilité sociale et de soutien mutuel. Ces valeurs, qui sont profondément enracinées dans le contexte familial, peuvent inciter les jeunes à s'investir eux aussi dans des activités bénévoles (Debray & Gendre, 2013). Les études démontrent que l'exposition dès le plus jeune âge des enfants aux pratiques bénévoles familiales, à un impact positif sur leurs attitudes et leurs comportements envers le bénévolat.

#### **Effets des traditions familiales et de l'exemple des parents**

Les traditions familiales et le modèle parental sont essentiels en ce qui concerne l'implication bénévole des enfants. Une tradition familiale qui consiste à participer à des actions caritatives pendant les périodes festives peut encourager les enfants à considérer le bénévolat comme une pratique normale et enrichissante pour eux. Une recherche réalisée par Clary et Snyder (1999) démontre que les enfants élevés dans des foyers dans lesquels le bénévolat est mis en avant ont davantage de chances d'adopter des attitudes positives envers le bénévolat et de s'investir activement dans des causes bénévoles à l'âge adulte (Clary & Snyder, 1999).

L'impact des parents dépasse les seules valeurs et traditions pour inclure également leur participation directe dans des activités bénévoles. Les enfants qui ont des parents engagés dans le bénévolat sont davantage enclins à considérer cette pratique comme faisant partie intégrante de leur propre existence. Cette constatation est enrichie par les travaux de Grusec et Goodnow (1994), qui ont mis en évidence la propension des enfants à adopter les comportements qu'ils observent régulièrement chez leurs parents (Grusec & Goodnow, 1994).

Par ailleurs, d'après Van Liel (2018), les organisations familiales et les pratiques bénévoles traditionnelles, mettent en évidence le fait que la philanthropie et l'implication bénévole sont fréquemment enracinées dans les familles et peuvent influencer grandement les motivations des individus à participer à des actions bénévoles (Van Liel, 2018).

Pour conclure, il est évident que la famille influence l'émergence des motivations bénévoles chez les jeunes. Les valeurs familiales, les pratiques de bénévolat transmises de génération en génération et le modèle parental jouent un rôle essentiel dans la stimulation de l'engagement des jeunes dans des actions bénévoles. En inculquant des principes de solidarité et de citoyenneté et en incarnant des exemples de comportements altruistes, les parents peuvent enseigner à leurs enfants une volonté viable de contribuer au bien-être de leur communauté (Van Liel, 2018).

## 1.9 Mon expérience personnelle

### 1.9.1 Mon organisation : Le Chiro

Le Chiro, officiellement connu sous le nom de Chirojeugd Vlaanderen, est le plus grand mouvement de jeunesse en Flandre, comptant plus de 109 000 membres en 2024. L'organisation, fondée sur des valeurs chrétiennes, se concentre sur le rassemblement des enfants et des jeunes pour jouer et participer à diverses activités pendant leur temps libre. Les groupes se réunissent principalement le dimanche (et parfois le samedi), à partir de six ans, et sont divisés en segments d'âge pour faciliter les activités (Chiro, s.d.).

Le Chiro se distingue par son caractère bénévole et dirigé par les jeunes. Les groupes locaux sont gérés par de jeunes leaders âgés de 17 à 25 ans qui jouent également un rôle important dans les décisions organisationnelles régionales et nationales. Le bureau national dont je suis membre soutient ces groupes locaux en fournissant une formation et un cadre structuré. Un aspect notable du Chiro est son approche inclusive. Bien que fondée sur des traditions chrétiennes, le Chiro accueille des enfants et des jeunes de divers horizons sociaux et culturels. Chaque année, l'organisation adopte un thème différent pour engager ses membres et sensibiliser sur diverses questions sociétales (Chiro, s.d.).

Grâce à des projets et échanges internationaux, tels que l'EuroCourse et le World Camp qui rassemblent des jeunes du monde entier dans un pays différent tous les 2 ans durant une semaine, le Chiro favorise les connexions internationales entre les jeunes, en renforçant diverses compétences et en élargissant leurs perspectives. Ces projets ne font pas que promouvoir les échanges culturels, mais ils préparent également les jeunes leaders à gérer des responsabilités administratives et organisationnelles (Chiro, s.d.).

### 1.9.2 Début dans un mouvement de jeunesse

J'ai commencé très jeune dans les mouvements de jeunesse, à l'âge de six ans, mes parents m'ont inscrit pour me faire découvrir d'autres horizons. C'était mon passe-temps à ce moment-là, attiré par l'idée de nouer des amitiés durables et d'apprendre à connaître d'autres jeunes. Quinze ans plus tard, je suis toujours en relation avec ces amis, certains que je connais depuis la maternelle et qui sont devenus mes meilleurs amis, sont maintenant aussi proches que ma propre famille. La plupart sont encore chefs dans mon unité, ce qui me permet de pouvoir y retourner de temps en temps et de revivre des moments d'enfance.

C'est pourquoi je pense que les mouvements de jeunesse représentent une valeur ajoutée considérable dans notre société moderne. En plus d'enseigner de nombreuses valeurs aux jeunes, ils permettent des rencontres inopinées avec des personnes de milieux sociaux différents, favorisant la création d'amitié durable, une meilleure compréhension de l'autre et des apprentissages de vie uniques. À 17 ans, assumer la responsabilité de nombreux enfants et trouver des fonds en organisant divers événements est, selon moi, une expérience qu'on ne peut acquérir nulle part ailleurs.

Les mouvements de jeunesse sont un moyen formidable de se développer. Je connais un nombre incalculable de jeunes qui se sentent chez eux, qui peuvent s'épanouir, être eux-mêmes, sans stress ni

contrainte. Il arrive que des enfants vivent des situations difficiles à la maison comme de la maltraitance ou du harcèlement, des situations qu'ils n'arrivent pas à expliquer en temps normal. Pourtant, chez nous, ils y parviennent et c'est là que les chefs régionaux ou nationaux interviennent pour aider au mieux à trouver une solution, mais j'y reviendrai plus tard.

**Graphique de l'évolution du nombre de scouts en 2022 sur le territoire belge :**

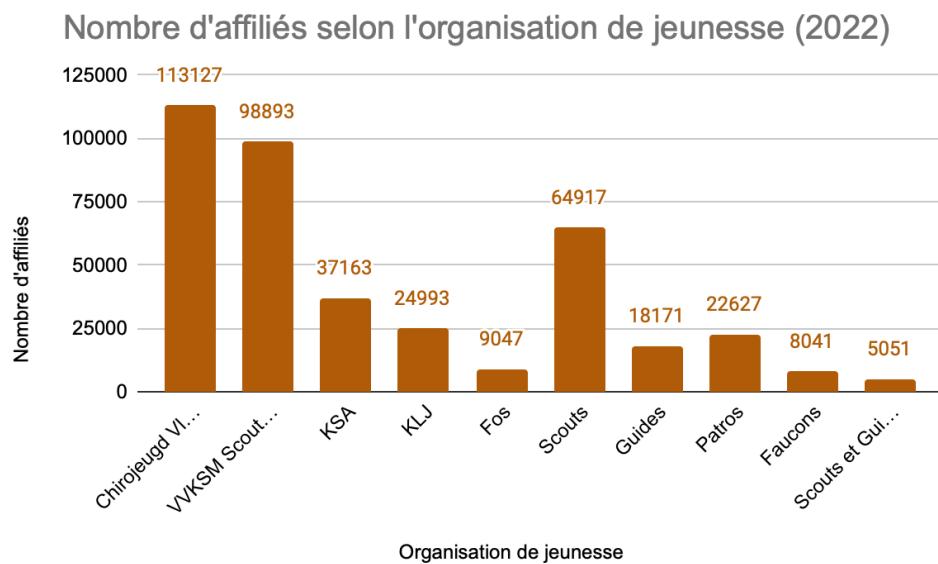


Figure 2. Le nombre d'inscrits par organisation de jeunesse en Belgique en 2022 (Capezzuto, 2024)

Le graphique ci-dessus provenant des chiffres du site wallon et flamand des statistiques présente la répartition du nombre de membres par organisation de mouvements de jeunesse en Belgique pour l'année 2022. Il est montré que Chirojeugd Vlaanderen affiche le plus grand nombre d'affiliés avec 113 127 membres, suivi de près par VKSJ/Scouts en Gidsen comptant 98 893 membres. D'autres organisations comme KSA et KLJ enregistrent respectivement 37 163 et 24 993 volontaires.

Les Scouts se distinguent par leur effectif de 64 917 membres. En outre, des organisations comme Fos, les Guides, les Patros, les Faucons, ainsi que les Scouts et Guides Pluralistes, comptent entre 9 047 et 5 051 membres. En faisant la somme de l'ensemble des adhésions, le nombre total des membres affiliés en Belgique pour l'année 2022 est de 402 030.

Ce schéma illustre la notoriété et l'implication des jeunes au sein des différentes organisations à travers le territoire (Ledenaantallen Verenigingen, s.d. ; Nombre D'affiliés aux Mouvements de Jeunesse, s.d.).

### 1.9.3 Carrière au sein du mouvement de jeunesse

Ma carrière au sein du Chiro a été marquée par des expériences et des découvertes uniques. Je n'ai jamais terminé mes années en tant que membre à cause des études, mais je suis devenu chef en 2020, en réponse à un manque d'animateurs dû à la pandémie de COVID-19. Participer comme bénévole m'a permis de découvrir l'importance d'apporter une valeur ajoutée aux jeunes, de les aider à grandir, à s'amuser et à vivre des moments inoubliables.

J'ai ressenti une grande responsabilité, surtout avec des enfants aussi jeunes, de seulement cinq ou six ans, ce qui rendait leur sécurité primordiale, car nous en avions l'entièvre responsabilité. Les voir passer un bon moment, avoir envie de revenir et de nous faire entièrement confiance m'a permis de gagner en confiance. J'ai découvert ma passion : celle d'aider au mieux les plus jeunes à s'épanouir en toute sécurité en étant eux-mêmes. C'est quelque chose qui me reste et m'apporte encore beaucoup aujourd'hui.

Un an plus tard, en 2021, j'ai décidé de passer du niveau local au niveau régional et j'ai également décidé d'assumer un rôle de cadre national, la prise de ces deux fonctions allait me prendre beaucoup de temps et de responsabilités, mais j'avais un besoin d'engagement envers cette organisation qui m'a tant apporté. Cette progression qui se fait sur la base du volontariat a été motivée par ma formation d'animateur en 2021, grâce à laquelle j'ai appris que nous pouvions aider et soutenir non seulement des centaines, mais des milliers de jeunes à travers Bruxelles et la Flandre. Ce sentiment d'utilité sociale, sans attendre autre chose qu'un remerciement et un bon repas, est unique. Malgré notre rôle souvent invisible à cause d'un certain manque de communication sur notre existence, nous pouvons voir l'impact de notre soutien de manière tangible, par les sourires et les rires des enfants et des familles concernées.

Il est également intéressant de souligner que je suis le seul francophone qui est cadre dans toute l'organisation. Ceci a toujours été un défi pour moi, car il arrive parfois, même si j'ai passé tout mon parcours avant l'ICHEC en Flandre, à être en manque de vocabulaire. En effet, j'ai perdu un peu de mon niveau en néerlandais ces dernières années. Ceci a été un certain frein : celui de la peur de ne pas être capable et de ne plus savoir gérer au mieux la langue.

### **Organisation d'un mégacamp en août 2022**

En tant que l'un des environs 100 chefs régionaux, j'ai eu la responsabilité d'organiser avec mes collègues un méga camp pour 7500 participants sur une semaine. Ce camp est unique, car il rassemble des jeunes de toute la Flandre et Bruxelles sur un terrain qui équivaut à 20 terrains de foot sans compter les forêts et bâtiments loués. Durant cette semaine, des dizaines de jeux réunissant plus de 3000 participants sont organisés, y compris un jeu qui se déroule la nuit. D'autres événements sont également prévus, comme des spectacles de jeux et lumières, des festivals, des feux de camp, et des échanges entre différentes provinces.

Cette expérience m'a beaucoup appris sur moi-même, en me faisant prendre conscience de mes limites en matière de gestion de groupes divers et d'organisation d'événements de grande envergure. Elle m'a permis de comprendre l'importance de l'apprentissage continu. Face à des situations complexes, nous ne pouvons pas nous reposer sur nos acquis ; il est essentiel d'apprendre en permanence de nouvelles méthodes pour les gérer et les aborder.

#### **1.9.4 L'opportunité de recevoir des formations**

J'ai eu la chance de bénéficier de formations gratuites subventionnées par le gouvernement flamand, une opportunité unique d'apprentissage en tant qu'animateur, animateur-chef et instructeur. J'ai suivi des formations complètes, de la création de projets à la gestion d'ateliers, en passant par le coaching. D'autres formations m'ont permis d'acquérir des compétences en gestion d'équipes, gestion de crises,

premiers soins, gestes de secours, communication adaptée avec les jeunes, gestion sécurisée des jeux, gestion administrative, et bien plus encore.

Au cours de ces formations, j'ai rencontré de nombreuses personnes et noué des amitiés uniques avec des personnes de toute la Belgique, issues de divers horizons et de divers parcours comme des médecins, des policiers, des assistants sociaux, des biologistes, des avocats, des professeurs de différents niveaux, etc. Ces interactions m'ont permis de découvrir différentes perspectives sur le monde. J'ai enfin pu voir un peu plus loin que ma perspective, ce qui a été très instructif et mon permis d'avoir un esprit plus ouvert et critique.

Rencontrer des personnes de différents horizons et qui ont les mêmes passe-temps et passions que nous est une véritable chance. Cela permet de créer un environnement de confiance qui est propice à l'écoute et à la compréhension des autres. Lorsque l'on passe autant de temps avec ces personnes, nous apprenons à les connaître et à interagir avec eux.

### 1.9.5 Soutien des unités

En tant que cadre régional, ma tâche principale est de soutenir les groupes du Chiro. Lorsque ces groupes ont des besoins, je suis présent pour les conseiller et les soutenir en cas de problèmes. Quelques exemples peuvent les illustrer : l'exemple classique est un conflit dans l'unité, entre un ou plusieurs chefs, ou bien tout simplement un ou plusieurs chefs qui n'acceptent pas l'autorité ou la décision du chef de section. Dans ce cas-là, le « parrain » de l'unité (c'est la fonction que j'occupe actuellement pour les groupes sur le territoire de la région Bruxelloise) écoute chaque partie pour mieux comprendre la situation.

Une fois la chose faite nous en discutons avec nos collègues et nous demandons leurs avis en plus de ceux des assistants sociaux qui travaillent de manière permanente pour l'organisation. Une fois qu'on en a discuté, nous les aidons à trouver une solution. Cependant, il s'agit de petites choses, de petits problèmes et conflits quotidiens, mais il arrive aussi que nous soyons confrontés à des situations beaucoup plus graves qui nécessitent une intervention rapide et efficace comme une agression par exemple.

Certains de ces cas ne nécessitent pas forcément l'intervention de la police qui peut malheureusement prendre beaucoup de temps et peuvent aussi aggraver la situation en officialisant les choses, au lieu de trouver des accords dans un premier temps à l'amiable entre tous les individus concernés. Car ils ne connaissent pas l'environnement et n'ont pas le temps de réagir. Notre objectif étant de chercher une solution viable pour toutes les parties.

**Pour expliquer le déroulement de ce genre de situations, nous allons prendre un cas réel qui s'est produit il y a quelques années :**

En Flandre, une unité a connu une situation très complexe. Un chef d'unité s'est vu accusé de multiples plaintes pour attouchements de la part de nombreuses cheffes féminines de son unité. Il a toujours nié les accusations, mais au vu du nombre de plaintes et de la gravité de ses accusations, mais aussi de la responsabilité de son poste avec le contact de mineurs, l'association devait prendre des mesures radicales pour que ce genre d'accusations ne se produisent plus et ne soient pas dévoilées dans les médias. Aux

termes de nombreuses discussions entre les équipes régionales et nationales, il a été décidé pour le bien de tout le monde, et pour le soulagement des cheffes concernées, de le congédier.

Un autre exemple que nous pouvons citer est les témoignages de nombreux enfants que nous recevons. En effet, ces enfants peuvent subir des traumatismes et de graves soucis familiaux, que ce soient des violences, des problèmes d'alcool de la part de leurs parents ou autre, ils viennent nous en faire part grâce aux activités et à la confiance qui s'établit au fur et à mesure entre eux et nous. Nous sommes alors au courant de leur mal-être, de leur désarroi et nous avons alors le devoir de les aider et de signaler leur mal-être. Certains ont même parfois des idées suicidaires, nous signalons alors les cas aux services d'aide à l'enfance, et essayons de trouver des solutions pour aider ces enfants du mieux que nous pouvons.

À travers ces exemples assez compliqués émotionnellement, mais lourds de responsabilités, nous apprenons en tant que chefs scouts beaucoup, car malheureusement ces exemples sont pas des situations isolées et tout n'est pas idyllique. Nous apprenons beaucoup sur nous même, à gérer des situations de stress, de désarroi, à intervenir et à aider autrui, à gérer des situations de conflit, à faire des pourparlers, etc.

Être responsable de mineurs et d'autant de personnes offre de grandes responsabilités. Nous apprenons beaucoup et nous pouvons alors utiliser ces compétences et ces connaissances dans le monde du travail, car ce sont des compétences personnelles que nous acquérons. Ce sont des manières et des styles de vie, des façons de réfléchir et de penser que nous acquérons, en privilégiant autrui et en pensant aux conséquences que chaque acte, chaque parole dite peut avoir, que ce soit sur l'association, sur la personne concernée, mais également sur soi-même. Nous apprenons surtout à gérer notre stress et à essayer de prendre du recul sur les situations stressantes, pour essayer de prendre les décisions en équipe les plus réfléchies possibles.

Cette expérience m'a beaucoup appris, notamment sur la gestion des relations humaines et la manière de rassembler plusieurs personnes pour les laisser s'exprimer et trouver ensemble des solutions durables pour toutes les parties concernées. Le bien-être collectif étant la priorité, les mouvements de jeunesse doivent être un moment de plaisir et de convivialité et non pas une source de stress. Ils doivent être une parenthèse de bonheur, d'échanges et d'amitié pour nos membres et doivent être le berceau de beaux souvenirs pour eux.

### 1.9.6 Influence de l'amitié et de la famille

Contrairement à ce que certains pourraient penser, ma famille n'a pas vraiment influencé ma carrière dans le mouvement des jeunes. Ce sont plutôt mes amis qui m'ont motivé à m'engager. Ils étaient presque tous impliqués dans ces mouvements, ce qui en faisait une façon sympathique et enrichissante pour moi de rester avec eux. Ma famille à l'exception de ma tante n'est pas engagée dans une association.

Celle-ci est bénévole au sein d'une association nommée « La Chaine » qui a pour objectif de venir en aide aux personnes âgées souffrant d'isolement. Le principe de cette association est d'organiser de nombreuses activités pour rompre la solitude de ses personnes et cela depuis plus de vingt ans.

Cependant, les autres membres de ma famille n'ont pas été impliquées dans une association, et leur influence sur mes choix a été donc minime.

## 1.10 Bénéfices du bénévolat

### 1.10.1 Pour les bénévoles

#### 1.10.1.1 *Sentiment d'accomplissement*

Le bénévolat, en tant qu'activité bénévole non rémunérée, permet aux individus de ressentir une valeur personnelle et d'avoir une utilité. D'après Halba (2006), le bénévolat répond à un besoin intrinsèque d'implication sociale, engendrant un sentiment de réalisation personnelle. Lorsqu'un bénévole s'investit dans une cause qu'il aime tout particulièrement, il ressent de la fierté et de l'accomplissement personnel ce qui renforce son estime de soi. Cette dynamique est étayée par la théorie de l'autodétermination (*cf. supra p.25*) (Halba, 2006).

D'après ces études, il est démontré que l'engagement bénévole peut exercer une influence significative sur l'estime de soi. Les bénévoles ont souvent l'opportunité de développer de nouvelles compétences et d'observer directement les retombées positives de leurs actions, ce qui renforce leur confiance en eux ainsi que leur perception de leur efficacité personnelle. Par exemple, en participant à des activités de tutorat, en organisant des événements communautaires ou en contribuant à des projets environnementaux, les bénévoles peuvent constater de manière concrète l'impact de leurs actions sur la société, ce qui constitue une certaine source de gratification intrinsèque (Chuinard, 2014).

De plus, Halba (2006) met en avant le fait que le bénévolat permet aux individus de se sentir actifs dans le changement social, renforçant leur sentiment de compétence et de maîtrise de leur environnement. Par ailleurs, le bénévolat offre une excellente plateforme pour l'interaction sociale, permettant aux volontaires d'établir des liens significatifs avec d'autres individus partageant les mêmes valeurs. Ces relations sociales enrichissent l'expérience du bénévolat et peuvent conduire à la formation d'un réseau de soutien solide, nécessaire pour le bien-être personnel (Llewellyn, 2002).

#### 1.10.1.2 *Bien-être psychologique*

Le bénévolat possède une place centrale dans l'amélioration du bien-être psychologique des individus, comme le souligne une recherche menée par ConverCité (2023).

Les bénévoles signalent une diminution des symptômes dépressifs et une amélioration de leur satisfaction de vie. Ces impacts positifs sont liés à divers éléments comme le sentiment de contribution, le développement de compétences nouvelles et les interactions sociales favorables.

S'impliquer dans le bénévolat peut contribuer à combattre l'isolement social, un élément déterminant dans la dégradation de la santé mentale. Les interactions sociales fréquentes et les occasions de nouer des liens importants contribuent à atténuer le sentiment de solitude et d'isolement (Chuinard, 2014). En effet, les activités bénévoles offrent une organisation à la routine quotidienne, ce qui s'avère particulièrement avantageux pour les individus retraités ou sans emploi (Villaggi, 2023).

Halba (2006) souligne que le bénévolat possède également un aspect thérapeutique, le décrivant comme une forme de « coping » qui offre des méthodes constructives pour lutter contre le stress et les difficultés de la vie. L'impact positif du bénévolat sur la santé mentale est aussi associé au concept de « helpers high », une sensation de bien-être qui provient de l'acte d'assistance envers autrui. Ce phénomène, similaire à une élévation de l'humeur, est déclenché par la libération d'endorphines, des neurotransmetteurs induisant une sensation de plaisir et de satisfaction.

Selon Halba (2006), il est observé que le sentiment de bien-être contribue à une meilleure perception de la qualité de vie et peut influencer de manière significative la santé mentale des bénévoles sur le long terme. Dans l'ensemble, le volontariat présente de nombreux avantages psychologiques, que ce soit l'amélioration de la confiance en soi, la réduction du stress ou bien l'augmentation du bien-être global. En favorisant les interactions sociales et la participation à des actions bénéfiques, le bénévolat est essentiel dans la préservation de la santé mentale et du bien-être psychologique (Halba, 2006).

#### ***1.10.1.3 Réseau professionnel***

Le bénévolat présente de nombreux avantages pour le développement personnel et social, comme l'extension du réseau professionnel et la création de débouchés professionnels. Il offre aux individus l'opportunité de rencontrer et d'échanger avec des experts de différents domaines, ce qui favorise l'expansion de leur cercle de relations (Jouffre & Fauconnier, 2014).

##### **a. Rencontres et interactions**

S'engager dans des activités bénévoles constitue une opportunité de rencontrer des experts partageant des valeurs et des intérêts communs. Les événements organisés par des associations caritatives ou des ONG attirent fréquemment des participants issus de divers domaines professionnels, favorisant les interactions et la mise en réseau (Ferrand-Bechmann, 2011).

L'un des atouts du bénévolat réside dans la variété des individus susceptibles d'être rencontrés. En effet, les missions bénévoles rassemblent des participants issus de divers domaines professionnels et d'échelons hiérarchiques différents, créant un environnement propice aux interactions fructueuses. Les échanges et les partenariats qui en résultent offrent l'opportunité non seulement de partager des expertises et du savoir-faire, mais aussi d'établir des liens sociaux qui peuvent se révéler précieux dans un contexte professionnel.

##### **b. Création de liens durables**

Les liens tissés lors des activités bénévoles deviennent par la suite des relations professionnelles pérennes. La fréquence des échanges grâce aux activités bénévoles contribue à consolider la confiance et la solidarité, deux éléments clés dans l'établissement de relations professionnelles durables (Jouffre & Fauconnier, 2014). Ces interactions récurrentes, souvent fondées sur des projets concrets et des objectifs partagés, favorisent l'établissement de relations basées sur la confiance mutuelle entre les bénévoles. Cette confiance possède une place importante dans l'édification de relations professionnelles pérennes. En collaborant en vue d'atteindre des objectifs communs, les bénévoles apprennent à se découvrir mutuellement et à reconnaître les compétences et les qualités de chacun.

#### **1.10.1.4    *Opportunités de carrière***

Les nouvelles relations tissées à travers l’engagement bénévole peuvent fréquemment déboucher sur des perspectives professionnelles inattendues.

##### **a.    Accès à de nouvelles opportunités**

Le développement d’un réseau professionnel élargi grâce à l’engagement bénévole peut offrir de nouvelles perspectives de carrière. Les relations tissées lors d’actions bénévoles peuvent donner lieu à des recommandations, des renseignements sur des opportunités d’emploi, voire des propositions concrètes de postes (McAllum, 2017). Les recommandations provenant de personnes influentes et reconnues dans leur secteur peuvent considérablement influencer les perspectives de réussite lors d’une recherche d’emploi. Par ailleurs, les informations concernant des opportunités professionnelles non systématiquement diffusées peuvent être communiquées à l’intérieur d’un réseau informel, ce qui offre un accès privilégié à des postes qui ne sont pas nécessairement accessibles pour tout le monde.

##### **b.    Développement des compétences pouvant être valorisées**

Les compétences acquises à travers l’engagement bénévole, comme la gestion de projet, la communication et le leadership sont très appréciés par les employeurs. Selon Handy et Brudney (2007), ces compétences renforcent la capacité des bénévoles à trouver un emploi et peuvent jouer un rôle majeur dans les processus de sélection. En s’impliquant dans des initiatives bénévoles, les individus acquièrent davantage d’expérience (*cf. infra p.63*), qu’ils peuvent ensuite appliquer dans des contextes professionnels variés. Par exemple, les aptitudes en communication et en leadership développées à travers le bénévolat sont des atouts essentiels pour exceller dans quasiment toutes les carrières.

##### **c.    Visibilité et reconnaissance**

Le volontariat offre l’opportunité de se faire reconnaître dans le secteur professionnel. Les accomplissements et les apports réalisés dans le cadre du bénévolat peuvent être valorisés lors des entretiens d’embauche et dans les candidatures, ce qui accroît la visibilité et la reconnaissance des compétences du volontaire (Bourhis, 2017).

Les activités bénévoles peuvent fréquemment constituer une illustration tangible des compétences et des qualités personnelles comme l’engagement, la persévérance et la collaboration. En mettant en lumière ces réalisations (*cf. infra p.83*) dans un CV (curriculum vitae) ou lors d’un entretien, les bénévoles peuvent se démarquer des autres candidats et mettre en avant leur engagement ainsi que leur aptitude à contribuer de manière significative à une organisation.

### **1.10.2    Pour la société**

#### **1.10.2.1    *Renforcement du lien social***

Le bénévolat joue un rôle majeur dans le renforcement du tissu social. Il agit comme un catalyseur de la cohésion sociale et de l’engagement civique. En favorisant les interactions sociales, le bénévolat crée

des occasions uniques de rencontre entre des individus provenant de divers milieux sociaux, ce qui peut favoriser la création de liens au sein des communautés.

Par exemple, les recherches menées par Handy et Bradney (2007) témoignent que les activités bénévoles facilitent la création de réseaux sociaux pouvant fournir un soutien à la fois émotionnel et pratique, ce qui renforce la solidarité communautaire.

#### ***1.10.2.2 Cohésion sociale***

Le bénévolat est essentiel dans la promotion de la cohésion sociale. Il encourage l'engagement actif des individus dans des initiatives collectives, ce qui renforce les liens établis au sein de la communauté. Des organisations comme le Secours Populaire Français qui mobilisent un grand nombre de bénévoles pour mettre en place des actions solidaires et des projets communautaires illustrent de manière exemplaire comment le bénévolat peut agir comme un facteur de cohésion sociale, favorisant une intégration et une cohésion sociale accrues (Secours Populaire, 2018).

#### ***1.10.2.3 Engagement civique***

Le volontariat représente un élément central de l'engagement civique, encourageant les individus à s'impliquer activement dans la vie communautaire et à soutenir les causes d'intérêt public. Selon une étude publiée dans « *la Revue Française de Sociologie* » (2004), l'engagement bénévole renforce le sentiment d'identification et de devoir envers la collectivité, favorisant une participation plus étendue et variée aux initiatives civiques (Vermeersch, 2004).

#### ***1.10.2.4 Contribution à des causes d'intérêt général***

Le volontariat est essentiel dans le soutien des initiatives d'intérêt public en apportant un soutien aux projets communautaires et en ayant un impact concret sur la société. Cette contribution se concrétise par le biais de diverses actions comme des campagnes de sensibilisation concernant la santé publique, des programmes éducatifs etc.

#### ***1.10.2.5 Impact mesurable***

L'impact du bénévolat sur la société peut être évalué à travers diverses études et données statistiques. Par exemple, d'après une recherche menée par l'UNV (United Nations Volunteer) en 2018, les bénévoles ont été indispensables dans la résilience communautaire en cas de crises, car ils assurent une réponse immédiate et adaptable en l'absence d'une intervention rapide des autorités locales. L'utilisation des outils numériques a également renforcé l'efficacité des actions bénévoles. Ils ont favorisé une meilleure coordination et une meilleure mobilisation des ressources (Pitti, 2016).

Pour conclure, le bénévolat présente d'importants avantages pour notre société en favorisant la cohésion sociale, en améliorant l'engagement civique et en contribuant à des causes d'intérêt général. Ces actions bénévoles ne font pas que de soutenir un simple soutien immédiat aux communautés, car elles encouragent un développement durable et équitable à long terme. L'importance stratégique du volontariat dans le renforcement des compétences, la cohésion sociale et la résilience communautaire

ne peut être contestée et elle mérite d'être davantage reconnue et soutenue par les politiques publiques et les initiatives locales.

Toutefois, malgré de nombreux avantages et des impacts positifs, le bénévolat n'est pas à l'abri de nombreuses critiques. Afin d'offrir une perspective équilibrée et exhaustive de ce phénomène, il est essentiel d'examiner les objections et les défis qui lui sont également associés. Cette analyse permet de mieux appréhender les limites et les possibles effets négatifs, ainsi que de réfléchir aux moyens d'optimiser son intégration dans les cadres économiques et sociaux contemporains. C'est dans cette perspective que les principales objections liées au bénévolat seront abordées dans la sous-section suivante.

## 1.11 Les objections liées au bénévolat

### 1.11.1 Introduction aux objections

Le bénévolat est souvent salué pour ses multiples avantages, comme le développement des compétences personnelles et professionnelles, l'établissement de réseaux sociaux, ainsi que la contribution à des causes sociales d'une grande importance. Il peut aussi être un acteur important dans le soutien des services publics et des organisations à but non lucratif en leur offrant une main-d'œuvre importante et à moindre coût. Néanmoins, malgré ces avantages, le bénévolat subit de nombreux défis et critiques et a ses limites. De nombreuses objections importantes méritent d'être examinées pour mieux appréhender les impacts du bénévolat sur les organisations et la société.

Ces objections comprennent de nombreuses préoccupations comme la dissimulation des coûts effectifs des services, la perturbation des différents modèles économiques, la surdépendance des organisations vis-à-vis des bénévoles, ainsi que des interrogations sur la qualité. Par exemple, Vaessen (2024) démontre le recours parfois abusif des organisations aux bénévoles pour pallier aux lacunes budgétaires. Cependant, cela peut engendrer des problèmes importants concernant la pérennité à long terme (Vaessen, 2024).

De même, Remérand (2019) met en lumière le risque que la surestimation de la valeur du bénévolat dissimule les véritables coûts opérationnels, pouvant alors induire en erreur les donateurs et les bénéficiaires concernant les besoins financiers réels des organisations (Remérand, 2019).

#### Importance d'examiner ces objections pour une vision complète du bénévolat :

L'examen de ces objections permet un meilleur approfondissement de la compréhension du bénévolat en identifiant à la fois ses atouts ainsi que ses points faibles. Cette démarche contribue à l'amélioration des pratiques et à la garantie de leur adéquation aux besoins des organisations et des bénéficiaires, tout en respectant des normes strictes. Par exemple, en prenant en compte les limites du bénévolat, les organisations peuvent structurer d'une meilleure manière leurs différents programmes de bénévolat, dispenser une formation appropriée et de veiller à l'intégration harmonieuse des bénévoles avec le personnel rémunéré. Cette approche vise non seulement à optimiser les avantages du bénévolat, mais aussi à réduire au minimum les risques liés à une mauvaise utilisation des bénévoles.

En outre, selon Bourdieu (1986), il est important pour les organisations de trouver un juste équilibre entre l'engagement des bénévoles et celui des professionnels rémunérés afin d'assurer la qualité et la viabilité des services fournis dans l'entreprise. En analysant de manière approfondie les critiques à l'égard du bénévolat, les organisations peuvent mettre en place des pratiques plus transparentes et durables, contribuant à instaurer un environnement de travail harmonieux et plus efficient.

### 1.11.2 Effacement des coûts réels des services

L'un des principaux arguments avancés est que le bénévolat peut dissimuler les coûts effectifs des services rendus. Cette perception de la gratuité, trompeuse, peut entraîner une sous-estimation des ressources nécessaires pour assurer la durabilité et l'efficacité de ces services.

#### **Analyse des implications pour les organisations et les bénéficiaires**

Cette mauvaise perception peut avoir un impact majeur sur le financement des organisations, car les donateurs et les bénéficiaires pourraient alors sous-estimer les ressources financières et humaines requises. Il est nécessaire pour les organisations de préciser que, même avec l'aide des bénévoles, les coûts opérationnels et administratifs demeurent élevés.

#### **Études de cas ou exemples (par ex., Oxfam Belgique)**

Les rapports annuels de 2021 et de 2022 d'Oxfam Belgique mettent en évidence que, malgré un engagement bénévole important, les dépenses associées à la gestion des programmes et à l'administration demeurent conséquentes. Il y est souligné l'importance de sensibiliser les donateurs concernant ces aspects afin d'assurer la pérennité financière (Oxfam Belgique, 2021 ; Oxfam Belgique, 2022).

L'étude menée par Vaessen (2024) souligne que la dépendance excessive vis-à-vis des bénévoles dans des organisations comme Médecins du Monde Belgique peut générer de nombreux coûts cachés, notamment avec une augmentation du stress professionnel des employés rémunérés. Ce stress provient de la disponibilité limitée des bénévoles, ce qui augmente la charge de travail pour le personnel. Ceci provoque des coûts supplémentaires liés à l'absentéisme, aux arrêts maladie et à une diminution de la productivité. De plus, Deflandre (2023) étudie dans son mémoire sur la décroissance comment les organisations de l'économie sociale, en adaptant leurs modèles économiques vers une meilleure durabilité, peuvent limiter ces déséquilibres. Il explique que le recours excessif au bénévolat peut créer de nombreux déséquilibres économiques semblables à ceux observés dans les entreprises qui cherchent une croissance continue.

Deflandre propose des stratégies basées sur la coopération, la suffisance et la résilience pour réduire cette dépendance et pour concevoir des modèles économiques plus durables. Par ailleurs, un article du journal *Le Soir* (2018) sur Oxfam Belgique rappelle que, bien que les bénévoles soient nécessaires à l'organisation, leur présence peut masquer les coûts opérationnels réels et donner une fausse impression de viabilité financière. L'article insiste sur la nécessité de trouver un certain équilibre entre bénévolat et professionnalisme pour préserver l'efficacité de l'organisation.

### 1.11.3 Distorsion des modèles économiques

L'utilisation extensive du bénévolat peut engendrer une forte dépendance à l'égard du travail non rémunéré, ce qui peut perturber les schémas économiques classiques des associations à but non lucratif et des services publics. Cette situation peut entraîner des problèmes financiers et opérationnels en cas d'indisponibilité des bénévoles.

#### **Exemples concrets (impact sur les ONG et autres entités non lucratives)**

Les organisations non gouvernementales (ONG) et autres entités à but non lucratif peuvent se trouver dans une situation délicate dans laquelle elles sont limitées dans leur capacité à offrir des salaires compétitifs pour leur personnel rémunéré en raison d'une forte dépendance vis-à-vis des bénévoles. Cette situation entraîne des inégalités économiques internes et impacte la motivation et la rétention du personnel salarié.

De Nutte (2021) met en exergue que cette dépendance peut avoir des répercussions non seulement sur les modèles économiques internes, mais aussi sur la perception externe de l'efficacité et de la durabilité des ONG. En effet, les donateurs peuvent être moins enclins à soutenir financièrement des organisations qu'ils perçoivent comme étant excessivement tributaires des bénévoles pour des tâches importantes, ce qui peut se traduire par une diminution des dons et donc du soutien financier.

Par ailleurs, l'étude menée par De Nutte (2021) met en évidence que, dans certaines situations, la distorsion économique engendrée par le bénévolat peut entraîner d'importants problèmes structurels, notamment des défis pour assurer la présence continue d'un personnel qualifié et la fourniture constante de services de haute qualité. Cette problématique est majoritaire dans des domaines où la compétence et l'expertise professionnelles sont d'une importance majeure, comme les secteurs de la santé et des services d'aide à l'enfance.

### 1.11.4 Dépendance excessive

Certaines structures organisationnelles peuvent développer une dépendance excessive à l'égard des bénévoles pour assurer le bon déroulement de leurs activités courantes. Cette dépendance peut mettre en péril la qualité et la pérennité des services proposés, en particulier en cas d'indisponibilité ou de désengagement des bénévoles.

#### **Conséquences possibles pour la durabilité des services**

Cette situation peut entraîner une certaine instabilité dans la prestation des services, surtout lorsque les bénévoles sont des étudiants ou des retraités, souvent disponibles de manière intermittente. Afin d'assurer la durabilité, il est nécessaire que les organisations trouvent un équilibre entre l'engagement bénévole et un personnel rémunéré de manière adéquate.

De Nutte (2021) souligne que la dépendance excessive peut entraîner un nombre de bénévoles trop important, lesquels pourraient se sentir contraints d'assumer des responsabilités dépassant leurs capacités ou leur engagement prévu initialement. Cette surcharge peut provoquer un épuisement, une perte de motivation et ensuite une détérioration de la qualité des services fournis.

### **Apports supplémentaires « *Le Manguier en Fleurs* »**

L’association intitulée « *Le Manguier en Fleurs* » met en évidence les risques liés à une trop forte dépendance aux bénévoles, en soulignant que cela peut entraîner une instabilité à l’intérieur de l’organisation. Les bénévoles, souvent motivés par des causes précises, peuvent ne pas être disponibles de manière constante, ce qui peut alors entraîner des lacunes dans les services effectués.

Afin d’assurer leur continuité et leur qualité, l’association préconise une meilleure structuration et une planification stratégique pour l’intégration des bénévoles, tout en garantissant une base solide de personnel rémunéré et qualifié pour les tâches liées aux services de support. Il est recommandé aux organisations d’élaborer des stratégies qui ont pour objectif de diversifier leurs sources de soutien et à réduire leur dépendance à l’égard des bénévoles pour les fonctions critique (Le Manguier en Fleurs, s.d.).

### **1.11.5 Qualité et professionnalisme**

#### **Critiques concernant la qualité et le professionnalisme des services bénévoles**

Les services rendus par les bénévoles peuvent de temps en temps manquer de rigueur professionnelle, notamment dans des domaines qualifiés et sensibles comme la santé ou l’assistance sociale. Malgré des intentions louables, les bénévoles peuvent parfois manquer de certaines qualifications ou d’expérience pour garantir un service de qualité. Selon Vaessen (2024), ce manque de formation et de supervision peut entraîner des lacunes dans la prestation des services, surtout lorsque les bénévoles se voient confier de grandes responsabilités sans une préparation adéquate. Cette situation peut alors conduire à des résultats inégaux et à des erreurs pouvant être graves, impactant alors la confiance des bénéficiaires et l’efficacité globale des services.

#### **Comparaison avec les services professionnels payants**

Les services rémunérés professionnels offrent la plupart du temps un niveau de compétence et de qualité assuré par la formation et l’expérience des employés. Les services bénévoles, bien qu’indispensables, peuvent présenter des variations en termes de qualité en fonction des compétences des bénévoles disponibles. De Nutte (2021), souligne que cette diversité de qualité peut poser des problèmes majeurs dans des domaines où la cohérence et la compétence sont d’une grande importance, mettant en avant le rôle extrêmement important de la formation et de la supervision pour garantir la préparation adéquate des bénévoles à leurs fonctions. Par exemple, dans les domaines de la santé, un manque de formation des bénévoles peut compromettre non seulement la qualité des soins, mais également mettre en péril la sécurité des bénéficiaires concernés (De Nutte, 2021).

### **1.11.6 Conclusion**

Il faut souligner que le bénévolat, malgré sa reconnaissance pour ses avantages sociaux et personnels, est confronté à des défis et des objections significatifs qui requièrent une analyse approfondie. Les inquiétudes en ce qui concerne la dissimulation des coûts réels des services, la perturbation des modèles économiques, la dépendance excessive des organisations à l’égard des bénévoles, ainsi que la qualité et

le professionnalisme des services offerts, mettent en évidence l'importance d'une gestion prudente et réfléchie du bénévolat.

Les recherches menées par Vaessen (2024) et Remérand (2019) mettent en lumière les conséquences négatives de la dépendance excessive aux bénévoles, comme les coûts cachés, une variation de la qualité des services et l'apparition de tensions internes aux organisations. Ces études soulignent aussi que l'utilisation des bénévoles en remplacement du personnel rémunéré, sans une formation et une supervision préalables, peut compromettre la durabilité et l'efficacité des services.

Afin de maintenir les effets positifs du bénévolat tout en réduisant ses aspects négatifs, il est important que les organisations instaurent des stratégies équilibrées. Ces stratégies devraient englober la prise en compte des coûts effectifs liés aux services, la promotion de la formation continue des bénévoles, ainsi que l'établissement de cadres favorisant une intégration harmonieuse entre les bénévoles et les salariés.

## 1.12 Conclusion du chapitre 1

Cette première partie a exposé le cadre théorique de ce mémoire : celui d'appréhender l'impact que peut avoir le bénévolat sur le développement des compétences professionnelles. L'analyse des différentes modalités de bénévolat et de ses motivations sous-jacentes a révélé que ces actions, malgré qu'elles soient non lucratives, apportent une immense valeur aux bénéficiaires et aux bénévoles.

Le bénévolat peut être perçu comme un remède aux exigences sociales, mais aussi comme une solution efficace d'acquérir un panel de compétences techniques et interpersonnelles (*cf. infra p.63*). Des compétences comme le leadership, la gestion de projets et la communication sont très appréciées dans la sphère professionnelle, favorisant alors l'employabilité et la progression professionnelle des bénévoles.

Les théories philosophiques et sociologiques étudiées, dont celles d'Aristote, de Kant, de Rousseau et de Hobbes, offrent un éclaircissement que peut avoir l'impact du bénévolat sur le bien commun et la cohésion sociale entre les individus. Cette analyse a permis de mettre en évidence les diverses formes de contribution du bénévolat envers la société, en mettant en exergue son rôle dans la promotion des principes de solidarité et de justice sociale. Ces illustrations concrètes et pertinentes explorent la manière dont le bénévolat favorise la cohésion sociale, l'inclusion et le développement durable dans les collectivités.

Mon histoire au sein du Chiro a enrichi l'analyse théorique en offrant un aspect pratique. J'ai pu constater la manière dont les jeunes bénévoles acquièrent des compétences précieuses, souvent sous-estimées dans un cadre éducatif traditionnel. Cette observation personnelle que j'ai pu avoir, associée aux données théoriques, m'a permis de faciliter la construction d'une vision équilibrée et réaliste de l'impact que peut avoir le bénévolat.

L'avènement des outils numériques et des plateformes en ligne a été souligné, témoignant la modernisation et l'optimisation du bénévolat. Les initiatives de bénévolat virtuel et les programmes de mentorat en ligne démontrent comment les nouvelles technologies peuvent accroître l'efficacité du

bénévolat, en facilitant l'engagement et en rendant les actions bénévoles plus accessibles et plus efficaces.

En prenant du recul, il est nécessaire de garder à l'esprit que malgré les nombreux avantages du bénévolat, il comporte de nombreux défis. La valorisation des compétences acquises grâce au bénévolat par les employeurs reste inégale et est souvent conditionnée par le contexte sectoriel et culturel (*cf. infra p.86*). En outre, bien que le bénévolat soit motivé par l'altruisme, il peut dissimuler des inégalités structurelles et d'importantes lacunes dans les politiques publiques.

Pour conclure, cette partie a posé les fondements pour une compréhension approfondie et complexe du bénévolat en soulignant ses diverses facettes et ses répercussions sur la société et les individus eux-mêmes. Les prochaines parties de ce mémoire examineront minutieusement la façon dont ces dynamiques se manifestent réellement dans l'acquisition de compétences et leur valorisation lors de la recherche d'emploi.

# Chapitre 2 : Développement professionnel et les opportunités de carrière

Dans la première partie, les différentes formes de bénévolat ainsi que leurs effets bénéfiques à la fois sur les individus et sur la société elle-même ont été étudiés. En mettant en évidence l'importance de l'engagement bénévole, les fondements pour une étude plus approfondie du développement professionnel, des opportunités de carrière et des implications économiques du bénévolat ont été posés.

Le développement professionnel est un processus évolutif qui a pour objectif l'amélioration des compétences et des capacités individuelles à travers l'apprentissage et l'expérience pratique. Ce processus inclut l'acquisition de compétences techniques (hard skills) et de compétences interpersonnelles (soft skills) qui seront abordées dans le chapitre 3, ainsi que l'expansion des réseaux professionnels. Les opportunités de carrière sont les perspectives d'évolution professionnelle qui facilitent l'accès à des postes à responsabilités. Pour cela, nous explorerons les aspects clés ci-dessous :

- 1. La formation continue** : Nous étudierons l'importance de la formation continue sur la capacité des personnes à s'adapter aux évolutions du marché du travail. Que ce soit à travers des programmes formels, l'autoapprentissage ou des démarches informelles, la formation continue est extrêmement importante dans l'augmentation de l'employabilité et de la compétitivité des individus.
- 2. La formation continue sur les carrières** : Des exemples pertinents permettent de démontrer l'influence de la formation continue sur les différents parcours professionnels, en mettant en évidence sa contribution au maintien d'un avantage concurrentiel.
- 3. Les différentes étapes de la carrière professionnelle** : Ensuite, nous analyserons les différentes phases de l'évolution professionnelle, à partir du commencement dans le domaine du travail jusqu'à la période de transition vers la pension, en mettant en exergue le rôle du développement professionnel continu pour la construction d'une carrière réussie.
- 4. Les théories du capital humain et du capital social** : Nous explorerons la façon dont ces deux théories rendent compte de la pertinence des investissements dans le domaine éducatif et de la formation, ainsi que de l'importance des réseaux professionnels.
- 5. L'impact économique et financier du bénévolat** : Nous aborderons les apports économiques du bénévolat, la diminution des charges pour les services publics, l'optimisation de l'employabilité, ainsi que la création de valeur pour les entreprises et la société seront étudiées.

## 2.1 Définition de la formation continue et du principe d'évolution de carrière

### 2.1.1 La formation continue

#### Définition et concept

L'apprentissage continu, ou formation continue est la démarche par laquelle les individus s'investissent dans l'obtention de nouvelles compétences et connaissances durant leur vie. Contrairement à l'éducation initiale qui se concentre sur les premières années de leur existence, la formation continue s'étend sur

l'ensemble de la carrière professionnelle. Elle offre aux individus la possibilité de s'adapter aux évolutions constantes de la sphère professionnelle, de la société et de l'environnement socio-économique (OCDE, 2017).

Ce concept comprend de multiples modalités d'acquisition de connaissances, allant des enseignements structurés et des accréditations professionnelles, à l'autoformation et aux expériences informelles. En favorisant une actualisation régulière des compétences, la formation continue participe non seulement au développement individuel, mais aussi à l'employabilité et à la compétitivité professionnelle. Pour illustrer l'impact de la formation continue sur la concurrence des professionnels, nous examinerons alors comment elle permet de maintenir un avantage important sur un marché du travail en perpétuelle mutation.

### **Compétitivité sur le marché du travail : discussion sur la formation continue et de la possibilité de rester compétitif**

Dans un contexte dans lequel le marché du travail est de plus en plus concurrentiel, il est important de souligner l'importance de la formation continue pour maintenir et améliorer son employabilité. Les progrès technologiques rapides et les évolutions économiques ont besoin d'une adaptation continue des compétences. Selon l'OCDE (2017), les personnes qui investissent dans la formation continue sont plus aptes de pouvoir faire face aux changements et de pouvoir saisir de nouvelles opportunités professionnelles. Cette formation permet d'acquérir des compétences techniques spécialisées dans les nouvelles technologies, mais aussi des compétences interpersonnelles comme la communication, le leadership et la résolution de problèmes, compétences qui sont de plus en plus appréciées par les recruteurs (Groom & Associés, 2023).

En suivant des formations de manière régulière, les professionnels peuvent se démarquer sur le marché du travail, ce qui augmente leurs perspectives de promotion et d'avancement professionnel. Pour mieux appréhender ces dynamiques, des cas concrets d'apprentissage continu seront étudiés ainsi que leur incidence sur les carrières professionnelles.

### **Exemples concrets**

Des exemples concrets mettent en exergue les effets positifs de la formation continue sur l'évolution des carrières professionnelles. Par exemple, en ce qui concerne le domaine technologique, les professionnels qui suivent régulièrement des cours de soutien en programmation et en cybersécurité constatent régulièrement une forte augmentation de leurs opportunités de recrutement et de leurs rémunérations (Villaggi, 2023).

De même, concernant le secteur de la santé, le personnel soignant qui participe à des programmes de formation continue sur les nouvelles techniques médicales et les avancées thérapeutiques sont mieux préparés pour fournir des soins de meilleure qualité, ceci peut les amener à occuper des postes d'une responsabilité supérieure dans leurs établissements respectifs (Cortessis & Weber Guisan, 2017).

Un autre exemple peut être celui des cadres qui, en participant à des programmes de développement du leadership et de gestion de projets, acquièrent des compétences stratégiques essentielles pour leur progression de carrière. Ces compétences, obtenues grâce à des formations continues enseignées par des

associations professionnelles ou des établissements universitaires, leur permettent de superviser plus efficacement des équipes et de gérer des projets complexes, augmentant donc leur valeur à l'intérieur de l'organisation, mais aussi leurs opportunités de promotion (Groom & Associés, 2023). Ces illustrations mettent en évidence que la formation continue contribue à l'évolution de carrière.

## 2.1.2 Évolution de carrière : Les différentes phases de la carrière professionnelle

### **Entrée sur le marché du travail : défis et opportunités**

L'insertion sur le marché professionnel est une étape importante dans le parcours. Ce passage est caractérisé par de nombreux défis comme l'adaptation aux exigences du monde du travail, la quête d'une stabilité ainsi que l'établissement d'un réseau de contacts.

Les jeunes diplômés sont contraints d'évoluer dans un marché du travail complexe, avec une concurrence intense et des attentes élevées de la part des recruteurs. Les compétences techniques acquises pendant les études doivent être enrichies par des compétences relationnelles et des expériences pratiques, souvent obtenues à travers des stages, job étudiants ou des sessions de bénévolat (Pitti, 2016).

Par ailleurs, cette étape offre de multiples opportunités. L'entrée sur le marché professionnel est une période favorable à l'exploration de nombreux secteurs et métiers, ce qui permet aux jeunes professionnels de pouvoir identifier plus précisément leurs aspirations et leurs compétences. Cette phase se distingue par une capacité d'apprentissage et d'adaptation plus élevée, ce qui offre aux nouveaux arrivants une occasion unique de pouvoir se former et de se perfectionner dans leur domaine de prédilection (Pitti, 2016).

Après cette première phase, le développement de carrière se poursuit en milieu de parcours, ce qui met l'accent sur la consolidation des compétences, mais aussi la progression professionnelle.

### **Développement de carrière en milieu de parcours : acquisition de compétences et avancement**

La phase de milieu de carrière est généralement une étape de consolidation et d'évolution professionnelle. Durant cette étape, les individus sont ancrés dans leur domaine et cherchent à avancer en élargissant leur panel de compétences et en prenant davantage de responsabilités. Le développement de carrière en milieu de parcours implique la participation à des formations continues et à des projets complexes ayant pour objectif de renforcer à la fois l'expertise technique et les compétences en gestion (Pitti, 2016).

La progression professionnelle à ce stade peut comprendre des promotions voire des évolutions vers des fonctions de direction. Des recherches démontrent que les individus qui persistent à faire croître leurs compétences personnelles et professionnelles augmentent leurs opportunités d'avancement de carrière (Pitti, 2016). Plus les individus avancent dans leur parcours professionnel, plus ils peuvent accéder à la phase de maturité dans laquelle le leadership et le mentorat sont plus importants.

## **Phase de maturité de carrière : leadership, mentorat et stabilisation**

La période de maturité professionnelle est caractérisée par une certaine stabilité dans le domaine du travail et une responsabilité élevée concernant le leadership et le mentorat. Les individus étant à ce stade ont habituellement accumulé une grande expertise et occupent des postes de gestion ou de direction. Ils s'engagent régulièrement dans l'encadrement de jeunes professionnels, partagent leurs compétences et en orientent les nouvelles générations dans leur progression professionnelle (Pinte, 2016).

Le leadership est une compétence essentielle durant cette phase, elle exige des professionnels qu'ils motivent leurs équipes tout en mettant en place des stratégies organisationnelles. La consolidation de carrière leur permet aussi de se focaliser sur des objectifs à long terme et de contribuer de manière plus efficace au succès de l'organisation (Pitti, 2016). Enfin, les professionnels se préparent à la transition vers la pension, une étape qui nécessite une planification minutieuse en vue d'assurer un équilibre et un bien-être après la vie professionnelle.

## **Fin de carrière et transition vers la pension : préparation et rôles post-pension**

La période de fin de carrière est une transition durant laquelle les individus se préparent à la pension tout en envisageant des activités pour la suite. Cette étape nécessite une bonne préparation, à la fois sur le plan financier et personnel. Il est crucial de planifier cette transition afin de garantir un bon équilibre et un bien-être lorsque l'activité professionnelle sera terminée (Pitti, 2016).

La période de pension est une occasion propice pour s'investir dans de nouvelles activités enrichissantes. De nombreux pensionnés optent pour le bénévolat, le mentorat ou d'autres formes d'engagement communautaire, mettant à profit leur expertise et leurs compétences au service de la société (Pitti, 2016). Ce passage peut également être interprété comme une nouvelle phase, durant laquelle les individus redécouvrent de nouvelles passions et de nouveaux centres d'intérêt qu'ils ne connaissaient pas auparavant lors de leur vie professionnelle.

Pour approfondir notre compréhension des fondements théoriques sous-jacents à ces transitions de carrière, nous allons à présent examiner les théories du capital humain et du capital social.

## **2.2 Théories sous-jacentes**

### **2.2.1 Théorie du capital humain**

#### **Investissement en éducation et formation**

Investir dans l'éducation et la formation est extrêmement important pour accroître la productivité et les opportunités professionnelles. Selon la théorie du capital humain, les dépenses engagées dans le domaine éducatif sont des investissements ayant pour objectif de renforcer les compétences et la valeur des individus. Les programmes de formation continue permettent aux individus d'avoir la possibilité de rester compétitifs sur un marché du travail en perpétuelle évolution, marquée par des changements technologiques et des évolutions dans les méthodes de travail (Kustosz, 2015).

Les sociétés qui consacrent des ressources à l'enseignement de leur personnel constatent la plupart du temps une hausse de leur rendement. Un personnel bien formé se révèle plus performant et plus créatif. Les compétences obtenues grâce à la formation continue, comme les technologies de l'information et la gestion de projets, renforcent l'employabilité et les perspectives d'évolution professionnelle des individus (Kustosz, 2015).

L'étude conduite par Kustosz (2015) met en valeur la pertinence des investissements en capital humain dans les projets de recherche communautaire. Elle met en exergue le fait que les programmes de formation continue et le domaine éducatif occupent une place centrale dans l'acquisition de compétences indispensables à la bonne réussite dans des environnements professionnels exigeants.

### **Retours sur investissement : Exemples de bénéfices économiques et professionnels des formations continues**

Les bénéfices de la formation continue sont multiples comme par exemple des hausses de rémunération, une meilleure sécurité d'emploi et un élargissement des perspectives de carrière. Les individus ayant suivi des formations continues obtiennent en moyenne des revenus supérieurs de 10 à 15 % par rapport à ceux n'ayant pas suivi ce type de formations (Kustosz, 2015).

Les entreprises qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés constatent généralement une hausse de leur productivité. En effet, les compétences acquises grâce à la formation continue permettent aux travailleurs d'avoir une meilleure performance et une meilleure flexibilité.

Des études de cas issues de projets de recherche communautaire montrent comment ces compétences peuvent avoir impact positif sur les performances économiques et professionnelles (Kustosz, 2015). Ces programmes de formation permettent d'avoir des compétences diversifiées et adaptables, grâce auxquelles les personnes sont capables de relever les défis contemporains (Gillet & Gillet, 2013).

Désormais, il est essentiel d'examiner la théorie du capital social et de souligner l'importance des réseaux professionnels.

## **2.2.2 Théorie du capital social**

### **Réseaux et relations**

Les réseaux professionnels jouent un rôle majeur dans le développement de carrière en offrant des occasions uniques de croissance et de progression.

Selon Bourdieu (1986), le capital social, incluant les relations et les réseaux interpersonnels, représente une ressource précieuse capable d'influencer de manière importante la réussite professionnelle. Une participation active à ces réseaux permet d'obtenir des informations exclusives, des conseils et des opportunités d'emploi qui, autrement, sont souvent inaccessibles. De plus, ces réseaux offrent un soutien moral et professionnel indispensable dans des environnements de travail la plupart du temps compétitifs (Bourdieu, 1986). Les réseaux professionnels se présentent sous deux formes, celle formelle,

contrairement à des associations professionnelles, et celle informelle, à travers les relations établies avec les collègues et les mentors.

Par exemple, les programmes de mentorat en milieu professionnel favorisent les interactions entre les employés chevronnés et les nouveaux arrivants, favorisant ainsi le partage de connaissances et une intégration rapide au sein de l'organisation.

Par ailleurs, les plateformes de réseautage social en ligne, comme LinkedIn, sont de plus en plus actives dans le développement et le maintien des réseaux professionnels. Elles offrent des interactions continues et un accès à une multitude de contacts du domaine professionnel.

### **Études empiriques : Impact des relations professionnelles sur les opportunités de carrière**

De nombreuses recherches empiriques ont mis en évidence l'influence des liens professionnels sur les perspectives de carrière. Selon Burt (1992), les individus qui bénéficient de réseaux sociaux étendus et variés ont davantage de possibilités d'avancement professionnel que ceux dont les réseaux sont plus restreints. Ces relations professionnelles fournissent non seulement des débouchés professionnels de manière directe, mais aussi des orientations stratégiques concernant la gestion de carrière (Burt, 1992).

Une récente étude menée par English et al. (2021) a mis en évidence l'impact positif que pouvait avoir le développement de réseaux professionnels pendant les études universitaires sur les perspectives d'emploi des jeunes diplômés. Les anciens élèves n'ont évoqué que des activités comme l'apprentissage sur le terrain, l'utilisation des réseaux sociaux et le bénévolat, qui sont d'excellents moyens pour élargir leur réseau professionnel et pour renforcer leur employabilité (English et al., 2021).

Par ailleurs, une recherche menée par Dickson et al. (2021) a démontré que les programmes de mentorat entre pairs peuvent fournir un soutien qui soit à la fois pratique et psychosocial, favorisant l'avancement professionnel. Ces programmes permettent aux individus de pouvoir partager leurs expériences et de s'entraider, ce qui s'avère particulièrement avantageux pour les jeunes chercheurs faisant face à des obstacles spécifiques dans leur domaine (Dickson et al., 2021).

## **2.3 Modèles de développement de carrière**

### **2.3.1 Modèle traditionnel de carrière**

Le modèle traditionnel de carrière : le modèle linéaire se fonde sur une évolution ascendante et prévisible à travers les différents niveaux hiérarchiques d'une entreprise. Ce modèle comporte deux principaux aspects :

- 1. Progression ascendante et linéaire** : Dans le cadre conventionnel, la trajectoire professionnelle est conceptualisée comme une série de plusieurs promotions successives dans une même organisation. Les individus commencent la plupart du temps à des postes de niveau junior et au fur et à mesure qu'ils acquièrent des compétences, ils peuvent gravir les échelons hiérarchiques pour accéder à des postes avec des responsabilités plus élevées. Cette évolution est perçue comme un cheminement

prévisible, dans lequel chaque étape franchie conduit automatiquement à la suivante (Liewellyn, 2002).

2. **Focalisation sur une spécialisation** : Le paradigme conventionnel favorise la spécialisation dans un domaine spécifique, ce qui incite les individus à acquérir une meilleure expertise dans un domaine précis. Les bénévoles deviennent alors précieux pour l'organisation en raison de leur connaissance approfondie et de leurs compétences spécifiques. Ce modèle accorde une moindre importance à la diversification des compétences et met davantage l'accent sur la maîtrise approfondie d'un unique domaine d'expertise (Debray & Gendre, 2013).

### 2.3.2 Modèle de carrière en spirale

Contrairement au schéma traditionnel, le concept de carrière en spirale offre une évolution non linéaire, avec une flexibilité et une adaptabilité plus importantes. Ce concept est particulièrement pertinent dans le contexte contemporain dans lequel les compétences transversales acquises à travers le bénévolat sont très importantes (Liewellyn, 2002).

1. **Progression non linéaire** : À la différence des schémas classiques qui favorisent essentiellement les promotions verticales, le concept de carrière en spirale privilégie les transitions horizontales favorisant l'acquisition de compétences diversifiées et l'exploration de nouvelles responsabilités (Liewellyn, 2002). Ces transitions horizontales, comme les rotations de poste entre différents services, offrent des occasions d'enrichissement et de croissance professionnelle sans obligation de promotion hiérarchique.
2. **Mouvements latéraux et ascendants** : Les transitions de carrière comprennent à la fois les changements de poste horizontaux, comme les mouvements latéraux et les promotions qui sont des mouvements ascendants. Ces évolutions sont la plupart du temps motivées par le désir d'acquérir de nouvelles compétences ou bien d'approfondir son domaine d'expertise. Par exemple, un individu peut passer d'un poste dans le marketing à une fonction de gestion de projet, puis ensuite accéder à un rôle de direction. Ce changement lui permet d'enrichir son profil professionnel avec des compétences transversales et une vision plus complète de l'organisation (Debray & Gendre, 2013).
3. **Flexibilité et adaptabilité** : Les personnes suivant ce modèle professionnel doivent démontrer un certain niveau de flexibilité et d'adaptabilité pour répondre aux diverses exigences et contextes de travail. Cette capacité à s'adapter favorise une résilience renforcée face aux changements du marché du travail. Les compétences acquises grâce à ces expériences rendent les individus capables de naviguer dans divers environnements professionnels, mais aussi de pouvoir s'ajuster aux nouveaux défis (Debray & Gendre, 2013).

Afin d'illustrer plus clairement ces concepts, quelques exemples concrets de trajectoires professionnelles non linéaires seront étudiés.

#### Exemples de parcours professionnels non linéaires

1. **Passage du secteur privé au secteur public** : Un cadre de haut niveau exerçant dans le secteur privé peut choisir de faire la transition vers une organisation publique dans le but de partager son savoir-faire en ce qui concerne la gestion de projets, tout en développant une connaissance approfondie des politiques publiques. À terme, ce cadre pourrait réintégrer le secteur privé en ayant enrichi ses compétences (Liewellyn, 2002).

2. **Changement de domaine fonctionnel** : Un individu qui travaille dans le marketing et qui opte pour une reconversion professionnelle dans les ressources humaines peut apporter une vision marketing aux stratégies de gestion des talents, ce qui contribue à élargir son profil en développant des compétences interfonctionnelles (Liewellyn, 2002).
3. **Développement de compétences transversales** : Une personne travaillant dans le domaine du développement logiciel peut opter pour une transition vers un poste de gestion de produit. Cette transition horizontale lui offre l'opportunité d'acquérir des compétences en gestion de projet et en coordination d'équipe, tout en maintenant une expertise technique approfondie. Cette personne pourrait progresser ensuite vers un rôle de direction technologique, fusionnant ses compétences techniques et managériales (Liewellyn, 2002).

Tandis que le schéma classique d'une carrière professionnelle met l'accent sur la spécialisation et une évolution linéaire, le modèle de carrière en spirale présente une meilleure souplesse et une diversification plus variée des compétences. Les compétences développées à travers le bénévolat peuvent être intégrées de façon distincte dans ces deux modèles, ayant donc un impact significatif sur les parcours professionnels.

## 2.4 L'impact économique et financier du bénévolat en Belgique

### 2.4.1 Aspect financier du bénévolat en Belgique

Le bénévolat comporte des implications financières majeures, notamment en Belgique, pays dans lequel il joue un rôle central dans l'économie. Il génère des avantages économiques importants tout en réduisant les coûts pour diverses entités publiques et privées. Cette sous-section analyse les différents aspects économiques du bénévolat en Belgique en se fondant sur des données et des sources belges.

### 2.4.2 Contribution économique du bénévolat

#### 2.4.2.1 *Travail non rémunéré*

Le bénévolat est une forme de main-d'œuvre non rémunérée essentielle pour l'économie belge, comme le souligne une enquête menée par Hustinx et Dusal en 2019. Les bénévoles en Belgique contribuent environ à 143 millions d'heures de travail chaque année. Si ces heures travaillées étaient rémunérées au niveau du salaire moyen, elles correspondraient à environ 1,2 % du PIB belge en 2020. Il est important de ne pas sous-estimer la valeur économique du travail bénévole, car il constitue un des piliers de l'économie belge. Cette main-d'œuvre non rémunérée soutient un grand nombre d'initiatives sociales et culturelles, tout en apportant une importante contribution économique, souvent négligée dans les analyses économiques classiques.

Selon Joseph Vaessen (2024), cette évaluation est complétée par le fait que le travail bénévole est souvent considéré comme un acte citoyen et un acte social, ce qui comporte d'importants aspects économiques. Les activités bénévoles comprennent un large éventail de domaines comme l'assistance sociale, l'éducation, la culture, etc., toutes contribuant à la société belge. Par exemple, les bénévoles qui

consacrent leur temps aux associations locales permettent de diminuer les coûts opérationnels tout en apportant une valeur ajoutée importante grâce à leurs compétences et leur dévouement envers leurs organisations.

En 2019, une analyse menée par Vaessen a démontré que les heures de bénévolat consacrées à la santé représentaient à elles seules environ 500 millions d'euros, ce qui montre l'importance majeure de ce secteur dans l'économie du bénévolat (Vaessen, 2024).

#### **2.4.2.2      *Valeur monétaire du bénévolat***

Selon une étude menée par l'Institut wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS, 2020), les estimations indiquent que la valeur économique du bénévolat est conséquente en Belgique. En effet, si l'on devait rémunérer les heures de bénévolat effectuées dans le pays au salaire moyen belge, elles pourraient être évaluées à plus de 3,5 milliards d'euros chaque année. Cette évaluation comprend les contributions apportées dans de nombreux domaines comme la santé, l'éducation, etc. En comparaison, cette valeur équivaut à la contribution de certains secteurs industriels clés comme l'industrie chimique belge qui représente environ 3,6 % du PIB national (IWEPS, 2020).

D'après Joseph Vaessen (2024), l'intégration dans des politiques publiques et des initiatives sociales témoigne de l'importance du bénévolat. Par exemple, il est fréquemment utilisé comme une méthode qui permet d'améliorer la cohésion sociale et le développement communautaire, ceci pouvant avoir des répercussions économiques indirectes en encourageant la participation citoyenne et en renforçant le tissu social. De plus, la valorisation financière du bénévolat met en évidence l'importance de sa contribution à l'économie nationale, légitimant les efforts déployés pour promouvoir et soutenir les activités bénévoles à travers des politiques appropriées.

#### **2.4.2.3      *Réduction des coûts pour les services publics***

En plus de générer une valeur monétaire considérable, le bénévolat contribue aussi à la réduction des coûts pour les services publics. Concernant le secteur de la santé, les bénévoles jouent un rôle important en fournissant des soins ainsi qu'un soutien aux patients. Cette aide entraîne une diminution de la charge de travail du personnel médical rémunéré et par conséquent, ceux des coûts opérationnels des établissements de santé. Selon un rapport de la Fondation Roi Baudouin (2020), les bénévoles qui interviennent dans les hôpitaux et les maisons de retraite en Belgique permettent de réaliser d'importantes économies, estimées à environ 200 millions d'euros par an, ce qui peut ainsi réduire la pression sur les ressources professionnelles.

Par exemple, les bénévoles assurant le transport des patients ou qui organisent des activités de loisirs dans des établissements de soins contribuent à faire gagner du temps pour le personnel médical. Ceci entraîne alors une baisse des dépenses concernant la masse salariale ainsi qu'une amélioration de la qualité des soins.

Selon les recherches conduites par Joseph Vaessen (2024), cette diminution des coûts n'est pas uniquement visible dans le domaine de la santé, mais elle est aussi présente dans d'autres secteurs des services publics. Les bénévoles jouent un rôle actif dans des projets éducatifs, environnementaux et sociaux, entraînant une baisse des dépenses pour les gouvernements locaux et les institutions publiques.

Par exemple, les projets de mentorat et de soutien scolaire effectués par des volontaires contribuent à améliorer les résultats académiques des élèves tout en réduisant la nécessité de ressources supplémentaires dans les établissements scolaires (Vaessen, 2024).

#### **2.4.2.4      *Impact sur le marché du travail***

Le bénévolat permet aux individus d'acquérir des compétences transférables et d'améliorer leur employabilité dans le monde professionnel. Les compétences acquises à travers le bénévolat (*cf. infra p.63*) comme la gestion de projet, la communication et le leadership sont très appréciées sur le marché du travail. Une étude menée par Proximus en 2020 montre que les salariés engagés dans des activités bénévoles ont de meilleures opportunités d'emploi et sont souvent plus appréciés par les recruteurs grâce à leur expérience pratique et leurs compétences sociales renforcées.

Selon Vaessen (2024), le bénévolat peut constituer un excellent moyen pour les jeunes professionnels d'entrer sur le marché du travail. Les expériences bénévoles offrent la possibilité aux individus d'acquérir une première expérience professionnelle, d'agrandir leur réseau, de contacts et de mettre en avant leur engagement et leurs compétences auprès des potentiels employeurs. Les entreprises belges ont constaté que les salariés ayant participé à des activités bénévoles présentaient une satisfaction accrue, ce qui témoigne de la reconnaissance croissante de la valeur du bénévolat dans le développement professionnel (Vaessen, 2024).

#### **Exemples concrets d'entreprises belges**

**Proximus** : Cette entreprise, leader dans le domaine des télécommunications en Belgique, encourage activement ses employés à s'engager dans des activités bénévoles. En 2020, Proximus a rapporté que ses employés avaient consacré plus de 50 000 heures au bénévolat, représentant une valeur économique de plus d'un million d'euros. Ces initiatives bénévoles comprennent des programmes de mentorat pour les jeunes, des projets de nettoyage de quartier et des services d'aide aux personnes âgées. En offrant des congés rémunérés pour le bénévolat, Proximus améliore non seulement sa réputation, mais l'entreprise favorise aussi le développement des compétences de ses employés, notamment en termes de leadership et de gestion de projet (Proximus, 2020).

**Solvay** : L'entreprise chimique multinationale Solvay, avec un siège situé en Belgique, a mis en place de nombreux programmes de bénévolat d'entreprise. En 2016, Solvay a encouragé ses employés à participer à des actions bénévoles, comprenant environ 40 000 heures de bénévolat. Ces initiatives comprennent des projets éducatifs pour les enfants défavorisés, des actions de préservation de l'environnement et des services d'aide aux réfugiés. Selon les informations de Solvay, ces activités bénévoles ont généré une valeur économique de plus de 800 000 euros (Solvay, 2016).

**Umicore** : Cette entreprise belge, spécialisée dans la technologie et les matériaux, encourage aussi le bénévolat parmi ses employés. En 2020, Umicore a rapporté que ses collaborateurs avaient contribué à plus de 30 000 heures pour des activités bénévoles, ce qui équivaut à une valeur économique de plus de 600 000 euros. Ces projets incluent des initiatives éducatives, des programmes de recyclage et des services de soutien aux communautés locales. En soutenant ces actions, Umicore renforce non seulement son engagement social, son image, mais favorise également le développement professionnel de ses salariés (Umicore, 2020).

#### **2.4.2.5      *Impact sur le bien-être économique***

**Amélioration de la santé mentale** : Le bénévolat a un impact majeur sur la santé mentale des participants, pouvant donc conduire à des économies en termes de coûts de santé publique. Des études ont mis en évidence que le bénévolat peut contribuer à la diminution du stress, à l'amélioration du bien-être et aussi à l'augmentation de l'espérance de vie. Une enquête réalisée en Belgique par la Fondation Roi Baudouin en 2020 a démontré qu'une amélioration du bien-être mental était rapportée par 72 % des bénévoles. Cette amélioration de la santé mentale entraîne alors une diminution des consultations médicales ainsi que des traitements liés au stress et à la dépression. Les conséquences sont la baisse des dépenses de la santé publique.

**Réduction de la délinquance** : Le bénévolat offre aux jeunes des activités avec un encadrement, ce qui contribue à la réduction des taux de criminalité. En fournissant des alternatives positives et des modèles à suivre, le bénévolat permet d'éloigner les jeunes de la délinquance. Une étude réalisée par l'Institut National de Criminalistique et de Criminologie (INCC) en 2019 a mis en exergue qu'en mettant en place des initiatives bénévoles dans les quartiers défavorisés de Bruxelles, il a été observé une diminution de 15 % des taux de criminalité juvénile sur une période de cinq ans. Cette réduction de la délinquance permet de générer d'importantes économies en termes de dépenses liées à la justice et à la sécurité publique (KU Leuven, 2023).

#### **2.4.2.6      *Contributions au PIB et à l'emploi***

En procédant à la comptabilisation des heures de bénévolat, il est envisageable d'estimer la contribution directe et indirecte au Produit Intérieur Brut (PIB). Les 221 millions d'heures de bénévolat annuelles en Belgique, évaluées à près de 4 milliards d'euros, représentent une contribution non négligeable au PIB. Malgré sa sous-évaluation fréquente dans les données économiques traditionnelles, cette contribution met en évidence le rôle majeur du bénévolat dans les paramètres économiques.

Joseph Vaessen (2024) continue cette analyse en soulignant que les retombées du bénévolat sur le PIB vont au-delà des heures de travail non rémunérées. En effet, les bénévoles jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de projets communautaires et sociaux qui n'existeraient pas sans leur engagement. Par exemple, Vaessen souligne que l'engagement des bénévoles dans les domaines de la santé et de l'éducation a permis de réaliser des économies conséquentes tout en perfectionnant la qualité des services fournis.

**Création d'emplois** : Les organisations bénévoles peuvent créer des opportunités d'emploi rémunérées pour superviser et gérer les activités des bénévoles. Un exemple concret est celui de la Croix-Rouge de Belgique, qui emploie plus de 1 000 personnes rémunérées, chargées de coordonner ses vastes réseaux de bénévoles. Ces postes vont au-delà du simple management des bénévoles, car ils ont aussi un impact positif sur l'économie locale à travers les salaires versés et les dépenses générées (Vaessen, 2024).

Vaessen (2024) met en exergue le fait que les postes créés par les associations bénévoles sont fréquemment des postes de haute qualité qui proposent des occasions de perfectionnement professionnel et de formation continue. Ces postes contribuent significativement à la stabilité économique locale en garantissant des rémunérations compétitives et en engendrant des revenus supplémentaires pour les

collectivités. Par exemple, les salariés de la Croix-Rouge bénéficient régulièrement de sessions de formation, ce qui renforce leurs compétences et leur employabilité sur le long terme.

### **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)**

Les entreprises qui encouragent le bénévolat renforcent leur image et peuvent alors attirer et retenir des employés talentueux. En Belgique, des sociétés comme Proximus et Solvay ont inséré des programmes de bénévolat dans leur stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Proximus a souligné que ses initiatives de bénévolat ont non seulement amélioré la satisfaction des employés, mais ont également entraîné une augmentation de 15 % du taux de rétention par rapport aux employés non engagés dans du bénévolat (Proximus, 2020).

Selon Joseph Vaessen (2024), l'intégration des programmes de bénévolat dans les stratégies de RSE des entreprises (Responsabilité Sociale des Entreprises), présente des avantages considérables en matière de développement des compétences des employés. En effet, les salariés impliqués dans des actions bénévoles acquièrent des compétences qui peuvent être aisément transférées dans leur environnement professionnel quotidien.

Les initiatives bénévoles mises en place par Solvay ont offert aux salariés l'opportunité de participer à des projets à portée éducative et environnementale, leur permettant ainsi de consolider leurs compétences tout en contribuant à des causes sociales de grande envergure. Cette observation met en lumière la manière dont l'implication dans des actions de bénévolat peut aider à améliorer la réputation d'une entreprise (Vaessen, 2024).

#### **2.4.2.7      *Fiscalité et incitations***

Les entreprises qui encouragent les actions bénévoles peuvent tirer parti d'avantages fiscaux importants. En Belgique, les contributions versées aux associations bénévoles donnent le droit à des déductions fiscales, incitant les entreprises à s'impliquer davantage dans de telles initiatives. Une étude conduite par la Chambre de Commerce de Bruxelles (2020) a mis en évidence que les entreprises belges ont pu bénéficier de réductions d'impôts importantes grâce à leurs soutiens aux causes bénévoles. Vaessen (2024) démontre que les incitations fiscales profitent non seulement aux grandes entreprises, mais aussi aux PME qui peuvent bénéficier de réductions d'impôts proportionnels à leurs contributions.

#### **2.4.2.8      *Dynamique locale et développement communautaire***

**Revitalisation des communautés** : L'implication bénévole dans les initiatives de régénération urbaine peut jouer un rôle essentiel concernant l'amélioration des quartiers défavorisés en stimulant de nouveaux investissements et en améliorant les conditions de vie. Par exemple, le projet « Quartiers Solidaires » à Liège, a eu besoin de bénévoles pour rénover ses espaces publics, créer des jardins communautaires et organiser des activités culturelles, entraînant des investissements supplémentaires, publics et privés, de plus de 2 millions d'euros et ayant un impact bénéfique sur la qualité de vie locale (KU Leuven, 2023).

#### **2.4.2.9      *Impact sur les politiques publiques***

**Partenariats public-privé** : Le bénévolat est aussi important en ce qui concerne le renforcement des collaborations entre les secteurs publics, privés et associatifs, ce qui permet une meilleure utilisation des ressources disponibles. Par exemple, le projet « Santé pour Tous » en Flandre a réuni des hôpitaux, des entreprises et des organisations bénévoles afin d'améliorer l'accessibilité des services de santé dans les campagnes. Cette initiative collaborative a entraîné une réduction des coûts de santé d'environ 10 %, tout en élargissant la gamme des soins médicaux disponibles (KU Leuven, 2023).

**Influence sur les politiques sociales** : Les organisations bénévoles ont la possibilité d'impacter les politiques publiques en mettant en lumière les besoins particuliers de la population. Par exemple, les actions de sensibilisation entreprises par l'organisation « Médecins du Monde » en Belgique ont conduit à des changements législatifs visant à améliorer l'accès aux soins des sans domicile fixe, démontrant l'impact du bénévolat sur les orientations des politiques sociales (KU Leuven, 2023).

#### **2.4.2.10    *Aspects macroéconomiques***

**Évaluation des coûts et des bénéfices sociaux** : Une analyse économique des activités bénévoles à l'échelle nationale peut mettre en évidence leur impact global sur l'économie. D'après une récente étude de la Banque Nationale de Belgique (2021), il a été estimé qu'un investissement d'un euro dans les infrastructures de soutien au bénévolat peut engendrer environ 3 euros de bénéfices économiques, en prenant en considération les économies réalisées sur les services publics et les gains de productivité. En plus des économies directes, le bénévolat contribue à la diminution des coûts de santé publique en améliorant la santé mentale et physique des bénévoles.

Les recherches menées par Joseph Vaessen (2024) confirment ces conclusions en mettant en avant que l'impact macroéconomique du bénévolat va au-delà de simples avantages financiers. En effet, les retombées sociales comme l'amélioration du bien-être psychologique et la diminution de la criminalité entraînent des bénéfices économiques indirects. Vaessen affirme qu'un investissement d'un euro dans les infrastructures du volontariat pourrait potentiellement engendrer jusqu'à 4 euros en termes de bénéfices sociaux et économiques combinés, une estimation légèrement supérieure à celle de la Banque Nationale de Belgique. Ces avantages comprennent les économies réalisées sur les services publics et les gains de productivité. Concernant la santé, les bénévoles signalent une réduction du stress et une amélioration de la santé mentale, ce qui se traduit par une diminution de 15 % des consultations médicales liées au stress.

**Impact sur l'économie non marchande** : Le bénévolat occupe une part importante de l'économie non marchande et est souvent sous-estimé dans les indicateurs économiques. En intégrant cette contribution, une perspective plus complète de la valeur économique générée par le bénévolat peut être alors obtenue. Par exemple, les services de soutien communautaire fournis par des bénévoles dans les zones rurales représentent une économie estimée à plus de 500 millions d'euros par an, selon une étude conduite par l'IWEPS (2020).

Vaessen (2024) démontre que l'économie non marchande tire profit de l'engagement des bénévoles dans différents domaines que ce soit l'éducation, l'environnement ou la culture. Par exemple, les bénévoles impliqués dans des initiatives ayant pour objectif de préserver l'environnement contribuent non

seulement à la conservation des ressources naturelles, mais engendrent aussi des retombées économiques en favorisant le tourisme et les services écosystémiques. Les actions culturelles et pédagogiques menées par des bénévoles renforcent le capital humain et social, éléments déterminants pour la croissance économique à long terme.

## 2.5 Conclusion du chapitre 2

Le bénévolat en Belgique va au-delà d'un simple acte de solidarité et d'engagement social : il est d'une grande importance économique. En effet, il contribue de manière conséquente à l'économie du pays grâce à la main-d'œuvre bénévole, il réduit les dépenses des services publics et il améliore l'employabilité des bénévoles. De ce fait, il est important que les entreprises et les institutions publiques reconnaissent et soutiennent les activités bénévoles afin de pouvoir exploiter leurs avantages économiques. Les données et les exemples présentés illustrent parfaitement que le bénévolat est un fondement stratégique du développement socio-économique de la Belgique, offrant des retombées positives à la fois directes et indirectes.

La formation continue et le développement de carrière sont deux éléments indispensables pour promouvoir la progression professionnelle des individus. La formation continue, car c'est un processus d'apprentissage continu et elle permet aux professionnels de s'adapter aux différents changements concernant le marché du travail. Grâce à elle, les bénévoles acquièrent de nouvelles compétences techniques et relationnelles. La formation continue améliore l'employabilité et la compétitivité des individus, car elle leur offre des outils indispensables pour évoluer dans leur carrière. Une progression professionnelle réussie se traduit souvent par des opportunités de carrière élargies, permettant aux individus d'accéder à des postes à plus grande responsabilité.

Le parcours professionnel peut être analysé à travers différentes étapes : l'insertion sur le marché du travail, la progression en cours de carrière, le sommet de la carrière et la transition vers la pension. Chacune de ces phases présente des défis et des opportunités uniques, avec la mise en place de stratégies spécifiques pour favoriser le développement professionnel. Des cadres théoriques comme la théorie du capital humain et la théorie du capital social fournissent un environnement conceptuel pour comprendre l'importance des investissements dans l'éducation et les formations, ainsi que le rôle des réseaux professionnels.

Les conséquences économiques du bénévolat mettent en évidence un aspect souvent négligé, mais essentiel de l'engagement bénévole. En plus de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel des individus, le bénévolat engendre également d'importantes retombées économiques pour les organisations et la société. En offrant une reconnaissance et un soutien aux différentes actions bénévoles, les entreprises et les institutions publiques peuvent profiter de ces avantages économiques.

En conclusion, il est primordial d'insister sur l'importance de la formation continue et des théories du développement de carrière pour s'épanouir dans l'environnement professionnel contemporain et futur. Ces éléments sont cruciaux pour l'obtention de compétences, la flexibilité et les réseaux indispensables à l'évolution dans un environnement professionnel en perpétuelle évolution, tout en offrant des perspectives variées de développement et de progression continue. C'est ainsi que nous examinerons, dans la troisième partie, quelles sont les diverses compétences que le bénévolat permet d'acquérir.

## Chapitre 3 : Acquisition des compétences par le bénévolat et valorisation par les employeurs

Après avoir étudié le développement professionnel et les perspectives de carrière dans la deuxième partie, nous allons désormais nous concentrer sur les compétences acquises grâce à l'engagement bénévole. La première et la deuxième partie ont mis en évidence les différentes formes de bénévolat, l'importance de la formation continue, les avantages du bénévolat pour le développement des compétences techniques et interpersonnelles, ainsi que son impact financier potentiel. Nous avons également observé comment la formation continue tout au long de la vie permet aux individus de s'adapter aux évolutions constantes du marché et d'avoir de nouvelles opportunités professionnelles.

Cette transition nous conduit naturellement à une analyse approfondie des compétences que les bénévoles développent et améliorent grâce à leurs expériences. Le bénévolat n'est pas simplement une activité altruiste, il offre aussi un cadre exceptionnel pour l'acquisition de compétences techniques (hard skills) et interpersonnelles (soft skills). Ces compétences sont souvent transférables et appréciées dans le milieu professionnel, ce qui renforce l'employabilité et la progression de carrière des bénévoles. Selon Handy et Brudney (2007), les bénévoles acquièrent des compétences importantes qui sont très appréciées par les employeurs.

La troisième et dernière partie représente l'essence même de ce mémoire. Comme son intitulé le suggère, elle se concentre majoritairement sur une analyse approfondie des compétences acquises à travers l'expérience bénévole et la valorisation de celle-ci. Cette section examinera en détail deux types de compétences :

- 1. Les compétences techniques (hard skills)** : Nous allons étudier les compétences techniques que les bénévoles peuvent développer à travers leurs activités, telles que la gestion de projet, les compétences financières, informatiques, etc. Des exemples concrets seront utilisés pour démontrer la manière dont ces compétences sont acquises à travers l'engagement bénévole.
- 2. Les compétences interpersonnelles (soft skills)** : Nous allons aussi examiner les compétences relationnelles acquises grâce à l'engagement bénévole, c'est-à-dire la collaboration, la communication, le leadership, la gestion des conflits et la capacité d'empathie. Ces compétences sont très importantes pour l'efficacité professionnelle et sont de plus en plus appréciées par les recruteurs.

Cette partie comprendra également une discussion en ce qui concerne les opportunités de croissance offertes par le bénévolat, les évaluations des compétences par les employeurs et l'intégration d'un questionnaire réalisé recueillant des données empiriques sur ces sujets.

Elle soulignera l'importance du bénévolat sur l'évolution personnelle et professionnelle, en démontrant comment les compétences acquises peuvent être exploitées dans de nombreux environnements professionnels. Nous examinerons aussi la manière dont les employeurs perçoivent et apprécient ces compétences, en tenant compte des disparités entre les secteurs et les cultures.

Par conséquent, la troisième partie mettra en lumière l'importance du bénévolat en tant que moyen

privilégié d'acquérir des compétences essentielles, permettant aux individus de s'épanouir et d'évoluer dans leur parcours professionnel.

### 3.1 Identification des compétences techniques spécifiques « hard skills »

#### 3.1.1 Types de compétences techniques

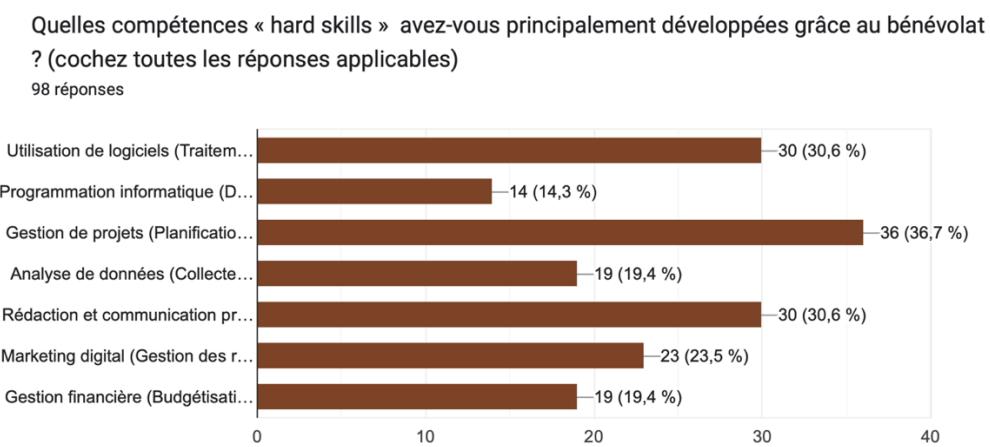


Figure 3. Les compétences « hard skills » principalement développées grâce au bénévolat (Capezzuto, 2024)

Le graphique ci-dessus (*voir annexe 2 : Questionnaire de mémoire sur le bénévolat*) illustre les réponses de 98 participants à un sondage mené dans le cadre de ce mémoire. Celui-ci porte sur les compétences « hard skills » qui sont principalement acquises à travers l'engagement bénévole. Parmi les compétences les plus fréquemment citées, on peut remarquer que la gestion de projet est en tête (36,7 %), l'utilisation de logiciels (30,6 %) en deuxième, ensuite la rédaction et la communication professionnelle (30,6 %), le marketing digital (23,5 %), l'analyse de données (19,4 %), la gestion financière (19,4 %) puis la programmation informatique (14,3 %).

Ces résultats mettent en évidence la contribution majeure du bénévolat dans le développement de compétences techniques spécifiques. Afin d'approfondir l'analyse des résultats obtenus, nous allons maintenant examiner en détail chaque aspect mentionné dans le diagramme, en commençant par la gestion de projet.

##### 3.1.1.1 Gestion de projet

###### Description générale

La gestion de projet est une compétence technique qui comprend la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des différentes ressources pour atteindre des objectifs spécifiques dans des délais déterminés (Project Management Institute, 2017). Dans le bénévolat, la gestion de projet est cruciale en structurant et en orientant les actions vers des résultats concrets et efficaces. Qu'il s'agisse d'un projet

d'une petite taille ou de grande envergure, une coordination méticuleuse est indispensable pour garantir son succès.

Les activités bénévoles varient en complexité et en dimension, allant de l'organisation d'événements locaux à la coordination de grandes campagnes nationales. Souvent, les bénévoles assument des responsabilités de gestion de projet, même sans formation antérieure dans ce domaine. Cette exigence provient de la nature intrinsèque du bénévolat, caractérisée par des ressources humaines et matérielles souvent limitées nécessitant une optimisation maximale (McAllum, 2017).

### **L'importance de la gestion de projet dans le bénévolat**

La gestion de projet dans le bénévolat est importante pour structurer les initiatives et optimiser leur efficacité. Ce processus s'effectue en plusieurs étapes : définition des objectifs, planifications, mises en œuvre, suivis et évaluations. Chaque étape est indispensable pour réaliser les objectifs des projets tout en évitant la perte de ressources (Handy & Brudney, 2007).

### **Compétences spécifiques : Planification, organisation et suivi de projet**

#### **1. Planification**

La planification est essentielle en gestion de projet, nécessitant des plans d'action détaillés, des objectifs clairs et des délais précis.

- **Création de plans d'action et définition d'objectifs** : L'élaboration de ces plans commence par l'identification des objectifs du projet et la définition des différentes étapes nécessaires pour les atteindre. Ces objectifs doivent être conformes au modèle SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) proposé par Doran en 1981. La planification inclut la fixation de délais et de jalons pour surveiller l'avancement du projet.

#### **Exemple concret**

- Pour un événement de bienfaisance annuelle, il est important d'établir des objectifs clairs et précis comme le nombre de participants, les fonds à collecter, et les dates pour chaque phase de l'organisation (Afdas, 2020).

#### **Apprentissages pour les bénévoles**

- Cette phase permet aux bénévoles d'apprendre des compétences en planification stratégique, en gestion et en anticipation des obstacles. Par exemple, lors de l'organisation d'un événement de collecte de fonds, les étapes comprennent la détermination de la date, la réservation d'un emplacement, la collaboration avec les prestataires de services et la promotion de l'événement pour attirer les participants. Ces tâches offrent aux bénévoles l'opportunité de développer des compétences en gestion du temps, en coordination logistique et en communication stratégique (Labadie & Crochu, 2018).

## 2. Organisation

L’organisation est un élément clé de la gestion de projet et nécessite la coordination des ressources humaines et matérielles.

**Coordination des ressources :** Une bonne coordination des ressources humaines repose sur la bonne attribution des tâches en fonction des compétences et de la disponibilité des bénévoles. La gestion des ressources matérielles demande une excellente planification pour garantir la disponibilité des outils, équipements et matériaux qu’ils soient au bon endroit et au bon moment (Labadie & Crochu, 2018).

### Exemple concret

- Pour une campagne nationale de sensibilisation, il est nécessaire d’orchestrer les actions des équipes de bénévoles, de surveiller les niveaux des fournitures et de superviser la répartition des ressources humaines et matérielles. Cette coordination inclut la gestion des transports, la réservation des sites de réunion et la supervision des aspects techniques.

**Apprentissages pour les bénévoles :** Cette coordination offre aux bénévoles l’opportunité de développer leurs compétences en gestion opérationnelle, en logistique et en leadership (Afdas, 2020).

## 3. Suivi et évaluation de projets

Le suivi et l’évaluation sont importants pour mesurer l’efficacité des projets et tirer des leçons pour les futurs projets.

- **Mise en place d’indicateurs de performance :** Ces indicateurs (KPI) permettent de surveiller en temps réel l’avancement des projets. Ces indicateurs peuvent inclure des mesures quantitatives comme le nombre de bénévoles, les fonds récoltés ou le nombre d’arbres plantés ainsi que des mesures qualitatives comme la satisfaction des bénévoles et celle des bénéficiaires (Labadie & Crochu, 2018).

### Exemple concret

- En ce qui concerne les projets environnementaux, des indicateurs comme la surface reboisée, la diversité des différentes espèces plantées et l’engagement communautaire peuvent être inclus (Afdas, 2020). Pour les campagnes de sensibilisation, il est préférable d’évaluer les changements de comportement ou d’attitude à l’intérieur des populations cibles, ainsi que la couverture médiatique.

### Apprentissages pour les bénévoles

- Ces activités permettent aux bénévoles d’avoir l’opportunité de développer leurs compétences en gestion de projet, en évaluation d’impact et en assurance qualité.

**Conclusion :** La gestion de projet est essentielle dans le bénévolat, elle permet de structurer les initiatives, d’optimiser l’efficacité des projets et de développer des compétences techniques très prisées chez les bénévoles. Les connaissances en gestion de projet contribuent non seulement à la réussite des

actions bénévoles, mais aussi à leur épanouissement personnel et professionnel. Renforçant leur l'employabilité et leur aptitude à gérer des projets (Handy & Brudney, 2007 ; McAllum, 2017).

### **3.1.1.2      *Compétences financières***

#### **Description générale**

Les compétences financières sont importantes dans le bénévolat. Elles garantissent une gestion rigoureuse et transparente des ressources. Ces compétences peuvent inclure la planification budgétaire, la bonne tenue des comptes et l'optimisation des ressources financières, des éléments essentiels à la durabilité et à la réussite des projets associatifs. Les organisations bénévoles, souvent limitées en moyens, dépendent majoritairement de dons, de subventions et d'autres formes de financement. Une gestion financière efficace augmente l'impact des initiatives et assure leur pérennité (Bauvet et al., 2021).

La maîtrise des compétences financières permet aux bénévoles d'être acteurs dans la prise de décisions stratégiques concernant l'allocation des fonds, la priorisation des dépenses et la recherche de nouvelles sources de financement. Cette implication offre aux bénévoles l'occasion de pouvoir développer des compétences pratiques et transférables dans leur vie future comme la budgétisation, la comptabilité et la gestion de projet. Selon la Fondation FACE (2018), une bonne gestion des budgets et des comptes maintient la confiance des donateurs et assure alors une utilisation efficace des fonds conformément aux objectifs de l'organisation.

#### **Compétences spécifiques**

**Planification budgétaire et gestion des ressources** : Les bénévoles acquièrent des compétences en planification budgétaire, en gestion des comptes et en optimisation des ressources financières. Ces compétences sont indispensables pour garantir la durabilité financière des projets et améliorer les différentes perspectives professionnelles des bénévoles. Les compétences en gestion financière sont fortement valorisées dans de multiples domaines professionnels et le bénévolat est une plateforme concrète pour les développer et les mettre en avant (Bauvet et al., 2021).

#### **Exemples concrets**

- **Gestion des budgets pour des projets humanitaires** : Lors de la gestion de projet humanitaire, les bénévoles ont l'occasion de participer à l'élaboration de budgets pour des actions comme la distribution de denrées alimentaires, la prestation de soins médicaux ou la construction d'infrastructures. Par exemple, en ce qui concerne un projet de distribution alimentaire, les bénévoles doivent évaluer les coûts du matériel, du transport, de la logistique, tout en veillant à une allocation parfaite des fonds pour atteindre un maximum de bénéficiaires. Cette tâche permet aux bénévoles de développer des compétences en planification financière, en gestion des ressources et en analyse budgétaire (Fondation FACE, 2018).

En annexes (voir annexe 6 : *Compléments d'information « hard skills »*), vous trouverez deux autres exemples liés aux compétences financières acquises grâce au bénévolat.

## Apprentissages pour les bénévoles

- **Planification budgétaire** : Les bénévoles apprennent comment élaborer et gérer des budgets, la prévision des recettes et des dépenses, à contrôler les finances visant à garantir la bonne utilisation des fonds. Ces compétences étant transférables dans divers environnements professionnels.
- **Gestion des comptes** : Les bénévoles acquièrent des compétences en enregistrement et en analyse des transactions financières, en conciliation des relevés bancaires et en préparation des états financiers. Ces compétences sont essentielles dans les domaines de la finance et de l'administration.
- **Optimisation des ressources financières** : Les bénévoles obtiennent des compétences en optimisation des ressources, en réduction des coûts, en amélioration de l'efficience opérationnelle et en recherche de financements supplémentaires. Ces compétences sont nécessaires pour garantir la durabilité des projets et maximiser leur impact social.

**En conclusion :** la maîtrise des compétences financières dans le bénévolat est importante pour une gestion efficace et transparente des ressources, mais aussi pour maximiser l'impact des initiatives et garantir la pérennité des différents projets. En développant ces compétences, les bénévoles renforcent la capacité organisationnelle des associations et acquièrent des compétences pratiques, transférables qui améliorent leur employabilité et leur valeur dans la sphère professionnelle (Bauvet et al., 2021).

### 3.1.1.3 *Compétences en informatique*

#### Description générale

Les compétences en informatique sont importantes dans le bénévolat. Celles-ci facilitent la structuration, la gestion et l'optimisation des différentes activités bénévoles. Les bénévoles utilisent ces compétences pour concevoir, réaliser et évaluer des projets, en exploitant les nouvelles technologies dans l'objectif d'augmenter l'efficacité de leurs actions. Par exemple, la connaissance de logiciels de traitement de texte, de tableurs de données et d'outils de gestion de projet est indispensable pour pouvoir organiser les données, pour suivre l'avancement des tâches et pour assurer une excellente communication à l'intérieur des équipes de bénévoles. De plus, les compétences en bases de données et en développement de sites web se révèlent particulièrement importantes pour savoir recueillir, stocker et analyser des informations, mais aussi pour concevoir et maintenir des plateformes en ligne destinées à promouvoir le bénévolat (Bauvet et al., 2021).

#### L'importance des compétences informatiques dans le bénévolat

Les compétences informatiques sont nécessaires dans le domaine du bénévolat. Elles offrent une structure aux différentes initiatives et optimisent leur efficacité. Ces compétences comprennent une multitude de technologies et d'outils, comme les logiciels de gestion de projet, les traitements de texte, les tableurs et les plateformes de gestion de bases de données. Chaque compétence est importante à l'accomplissement des objectifs des projets bénévoles, car ils facilitent la planification, la communication, la gestion des ressources et l'analyse des données (Bauvet et al., 2021).

**Compétences spécifiques :** Utilisation de logiciels spécifiques, gestion de bases de données et développement web.

##### a. Utilisation de logiciels spécifiques

- **Compétences en utilisation de logiciels de gestion de projet, de traitement de texte** : Les logiciels de gestion de projet comme Microsoft Project ou Trello permettent aux bénévoles d'avoir la possibilité de planifier, de suivre et de coordonner les tâches de manière efficace. Ces plateformes simplifient la gestion des ressources, la création des plannings, les calendriers et la distribution des responsabilités aux volontaires, ce qui assure le succès des projets bénévoles. De plus, la maîtrise des logiciels Microsoft de traitement de texte, par exemple Word et des tableurs Microsoft comme Excel, est indispensable pour la bonne rédaction de rapports, l'analyse de données et la préparation des différentes présentations aux équipes et à la direction. Grâce à ces compétences, les bénévoles peuvent générer des documents de qualité professionnelle, de structurer les informations de façon cohérente et de communiquer de manière efficace avec les parties prenantes (Fondation FACE, 2018).

### Exemple concret

- Un exemple est celui de l'utilisation de logiciels de gestion des volontaires à travers des plateformes comme Volgistics ou Better Impact. Ceux-ci permettent de surveiller les heures de volontariat, de gérer les inscriptions aux différents événements et de communiquer efficacement avec les personnes impliquées. Par exemple, une organisation concernant les opérations de secours en cas de catastrophe pourrait tirer parti de ces logiciels pour coordonner les actions des bénévoles, attribuer des missions spécifiques et garantir l'harmonisation de toutes les initiatives avec les objectifs globaux de l'organisation (Bauvet et al., 2021).

### Apprentissages pour les bénévoles

- En recourant à ces plateformes, les volontaires acquièrent des compétences en management des ressources humaines, en organisation et en coordination d'événements. Cela leur permet de superviser les équipes efficacement, de répartir les missions en fonction des compétences et de garantir une bonne communication entre tous les intervenants.

### b. Gestion de bases de données

- **Explication sur la collecte, le stockage et l'analyse de données** : La maîtrise de bases de données est une compétence technique nécessaire dans le volontariat, nécessitant l'acquisition, la conservation et l'analyse de données. La collecte de données consiste à consigner de manière systématique les informations concernant les volontaires, les bénéficiaires et les activités. Le stockage sécurisé de ces données dans des bases numériques garantit leur accessibilité et les protège contre la perte, le vol, ou tout accès non autorisé. Enfin, l'analyse de celles-ci permet d'identifier les tendances, d'évaluer l'impact des actions bénévoles et de prendre des décisions éclairées en vue d'améliorer les stratégies et les opérations (Fondation FACE, 2018).

### Exemple concret

- **Gestion de bases de données des membres d'une association** : Une organisation dédiée au soutien des personnes âgées pourrait avoir besoin d'utiliser une base de données pour garder en sécurité les données de ses adhérents, les exigences particulières des bénéficiaires et les plages horaires des bénévoles. En procédant à une analyse de ces informations, l'organisation serait en mesure de pouvoir repérer les manques dans les services, adapter les actions entreprises et optimiser

l'utilisation de ressources disponibles pour répondre efficacement aux besoins des bénéficiaires (Revue CCA, 2021).

### **Apprentissages pour les bénévoles**

- En prenant en charge ces bases de données, les bénévoles développent des compétences en gestion et en analyse de l'information. Ils acquièrent la capacité de personnaliser les services en se basant sur les données, d'augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et d'évaluer de manière plus précise l'impact de leurs actions.

Se référer à l'annexe 6 (*Compléments d'information « hard skills »*) pour l'explication des compétences en développement web.

**Conclusion :** Les compétences en informatique sont nécessaires pour le bénévolat, offrant une structure et améliorant son efficacité. Qu'il s'agisse de la manipulation de bases de données, de la gestion de projet ou du développement web, ces compétences permettent aux bénévoles de réaliser des actions importantes et aussi d'acquérir des compétences techniques pouvant être transférées dans de nombreux contextes professionnels. L'acquisition et la maîtrise de ces compétences renforcent non seulement l'impact des actions que peuvent avoir les bénévoles, mais aussi leur employabilité.

#### **3.1.1.4      *Compétences spécifiques à un domaine***

##### **La santé et les soins**

###### **Description générale**

Ces compétences, comprenant le secourisme et la gestion des dossiers médicaux, sont importantes pour les bénévoles exerçant dans ce domaine. Elles permettent d'évaluer les situations d'urgence, de prodiguer les premiers soins et de gérer efficacement les informations médicales des patients. La formation en secourisme, par exemple, aborde de nombreux aspects comme la Réanimation Cardio-Pulmonaire (RCP), le traitement des petites blessures, la prise en charge des chocs anaphylactiques et l'utilisation des Défibrillateurs Automatiques Externes (DAE) (Edumed, 2020). La gestion des dossiers médicaux assure une organisation efficace, une mise à jour minutieuse et une préservation sécurisée des données médicales des patients, améliorant la qualité des soins ainsi que leur sécurité.

###### **Compétences spécifiques : Premiers secours et gestion des dossiers médicaux**

###### **a. Premiers secours**

Les compétences en premiers secours sont primordiales pour tous les individus engagés dans des activités bénévoles en lien avec la santé. Elles comprennent la capacité à évaluer une situation d'urgence, à donner les premiers soins et à maintenir la stabilité des patients en attendant l'intervention des secours.

- **Compétences en premiers secours :** Les compétences en secourisme incluent la Réanimation Cardio-Pulmonaire (RCP), le traitement des blessures mineures, la prise en charge des chocs anaphylactiques et l'utilisation des Défibrillateurs Automatiques Externes (DAE) (Edumed, 2020).

## Exemple concret

- Des formations aux premiers secours sont régulièrement dispensées par des organisations comme la Croix-Rouge, faisant acquérir des compétences essentielles aux bénévoles pour intervenir en cas d'urgence.

## Apprentissages pour les bénévoles

- En se formant aux premiers secours, les bénévoles acquièrent les compétences nécessaires pour réagir de manière adéquate en cas de situations d'urgences médicales, ce qui renforce leur aptitude à prodiguer des soins immédiatement et efficacement. De plus, ces compétences contribuent à augmenter leur confiance en eux et leur préparation à faire face à des situations pouvant être stressantes.

### b. Gestion des dossiers médicaux

La gestion des dossiers médicaux est une compétence technique indispensable pour les bénévoles travaillant dans la santé. Cela comprend l'organisation, la mise à jour et la préservation sécurisée des données médicales des patients.

- **Compétences en gestion de dossiers médicaux :** Une gestion efficace des dossiers médicaux assure la disponibilité des informations essentielles pour les professionnels de santé, améliorant la qualité des soins et la sécurité des patients. Cette compétence comprend aussi la connaissance des Systèmes de Gestion des Informations de Santé (SGIS) et le respect des réglementations relatives à la protection des données (Edumed, 2020).

## Exemple concret

- L'utilisation par les bénévoles de systèmes de Gestion Électronique des Dossiers Médicaux (GEDM) dans des cliniques gratuites ou des camps de santé organisés par des ONG, dans lesquels ils sont chargés d'enregistrer et de mettre à jour les informations des patients (Edumed, 2020).

## Apprentissages pour les bénévoles

- En ce qui concerne la gestion de dossiers médicaux, les bénévoles développent de multiples compétences : en organisation, en gestion de l'information et en respect des normes de confidentialité. Ces compétences peuvent être transférées dans d'autres contextes professionnels, améliorant leur employabilité.

**Conclusion :** Les compétences en secourisme et en gestion des dossiers médicaux sont nécessaires dans le domaine de la santé. Elles assurent une réaction qui soit à la fois rapide et efficiente pour faire face aux situations d'urgence, tout en garantissant une gestion sécurisée et structurée des données des patients. Ces compétences techniques jouent un rôle majeur dans l'amélioration de la qualité des soins et la protection des patients, tout en étant des occasions d'apprentissage et d'évolution professionnelle pour les bénévoles (Edumed, 2020).

## Éducation

### Description générale

Les compétences techniques de l'éducation sont nécessaires pour des environnements d'apprentissage efficents. Ces compétences comprennent des méthodes pédagogiques et la conception de programmes éducatifs, essentiels dans l'amélioration de l'apprentissage des apprenants. Les techniques pédagogiques comprennent de nombreuses approches comme le projet d'apprentissage, la différenciation pédagogique et l'intégration des technologies éducatives.

### Compétences spécifiques : Techniques pédagogiques et développement de programmes éducatifs

#### a. Techniques pédagogiques

Ces techniques sont importantes pour avoir des environnements d'apprentissage stimulants et adaptés aux différents besoins.

- **Compétences en techniques pédagogiques** : Ces méthodes comprennent différentes approches comme le projet d'apprentissage, la différenciation pédagogique et l'intégration des technologies éducatives. Par exemple, le projet d'apprentissage permet aux apprenants de pouvoir s'investir dans des projets ce qui favorise l'application de manière pratique des connaissances théoriques apprises précédemment et le développement de compétences concernant la résolution de problèmes (Bakonga, 2021). La différenciation pédagogique permet d'ajuster les stratégies d'enseignement en fonction des besoins spécifiques que chaque apprenant possède, maximisant par la suite leur potentiel d'apprentissage.

#### Exemple concret

- Dans un programme d'alphabétisation pour adultes, les bénévoles peuvent utiliser des méthodes pédagogiques adaptées pour enseigner la lecture et l'écriture aux apprenants. Par exemple, le projet belge « Lire et Écrire » forme les bénévoles à mettre en œuvre des méthodes pédagogiques ayant pour objectif d'aider les apprenants à améliorer leurs compétences en lecture et en écriture (Lire et Écrire, 2020).

#### Apprentissages pour les bénévoles

- Les bénévoles acquièrent des compétences en gestion de projet éducatif, en structuration de l'information et en communication. Ils sont formés à la planification et au suivi de différents projets éducatifs, à la rédaction de rapports et à l'utilisation de données pour prendre des décisions éclairées.

Se référer à l'annexe 6 (*Compléments d'information « hard skills »*) pour l'explication des compétences en développement de programmes éducatifs.

**Conclusion :** Les compétences techniques en éducation, comme les techniques pédagogiques avancées et le développement de programmes éducatifs, sont nécessaires pour le bénévolat. Grâce à elles, des environnements d'apprentissage efficaces, adaptés aux besoins des apprenants peuvent être mis en place. En acquérant ces compétences, les bénévoles renforcent non seulement leur capacité à contribuer

de manière efficace aux initiatives éducatives, mais ils renforcent aussi leur employabilité et leur développement personnel et professionnel. Les compétences pédagogiques et les outils technologiques utilisés dans le bénévolat éducatif offrent une grande valeur ajoutée, tant pour les volontaires que pour les organisations (UNESCO, 1971 ; Lire et Écrire, 2020).

### **3.1.1.5      *Environnement***

#### **Description générale**

Les compétences techniques sont importantes pour la mise en œuvre d'initiatives écologiques et pour répondre à la demande croissante de protection de l'environnement. Ces compétences incluent la gestion de projets environnementaux et la sensibilisation à la préservation de l'environnement. Celles-ci jouent un rôle déterminant dans le renforcement de la résilience écologique et la promotion de la biodiversité.

#### **Compétences spécifiques : gestion de projet concernant l'environnement et sensibilisation à la protection de l'environnement**

##### **a. Gestion de projet concernant l'environnement**

La gestion de projets environnementaux comprend différentes approches : la planification de différents projets de reforestation, la coordination de campagnes de nettoyage des plages et l'utilisation de technologies pour surveiller les progrès effectués.

- **Compétences en gestion de projet :** La gestion des projets de reforestation nécessite l'identification des zones impactées, la sélection des espèces d'arbres nécessaires et la mobilisation des bénévoles pour les plantations. Ces compétences permettent de renforcer la résilience écologique et de favoriser la biodiversité locale (UNESCO, 1995).

#### **Exemple concret**

- Concernant un projet de reforestation, les bénévoles sont impliqués dans la plantation d'arbres ayant pour objectif de lutter contre l'érosion des sols et ainsi de promouvoir la diversité biologique. Ces initiatives, coordonnées par des associations locales, permettent de renforcer le tissu social et le sentiment d'appartenance communautaire.

#### **Apprentissages pour les bénévoles**

- En participant à la gestion de projets environnementaux, les bénévoles obtiennent des compétences en gestion de projet, en structuration de l'information, en analyse de données, en communication professionnelle, etc. Ils développent aussi des compétences en planification et en suivi des projets environnementaux, en rédaction de rapports et en utilisation de données pour prendre des décisions éclairées.

Se référer à l'annexe 6 (*Compléments d'information « hard skills »*) pour l'explication des compétences en sensibilisation à la protection de l'environnement.

## 3.2 Les compétences « soft skills » développées à travers le bénévolat

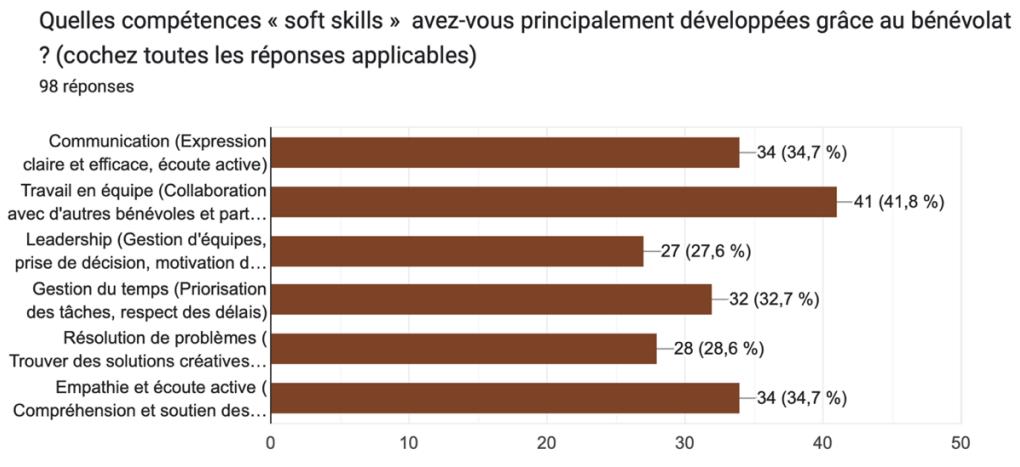


Figure 4. Les compétences « soft skills » principalement développées grâce au bénévolat (Capezzuto, 2024)

Le graphique ci-dessus illustre (voir annexe 2 : *Questionnaire de mémoire sur le bénévolat*) les réponses de 98 participants à une enquête menée dans le cadre de ce mémoire, portant sur les compétences « soft skills » acquises à travers le bénévolat. Parmi les compétences les plus fréquemment citées, il y a celle concernant le travail en équipe (41,8 %), puis la communication (34,7 %), l'empathie et l'écoute active (34,7 %), la gestion du temps (32,7 %), la résolution de problèmes (28,6 %) et enfin le leadership (27,6 %).

Ces résultats témoignent de la contribution centrale du bénévolat dans le développement de compétences interpersonnelles et organisationnelles. Afin d'approfondir l'analyse des résultats obtenus, une étude détaillée de chaque aspect mentionné dans le diagramme sera entreprise, en commençant par l'examen du travail en équipe.

### 3.2.1 Travail d'équipe

#### Description générale

Le bénévolat est important en ce qui concerne l'acquisition de compétences interpersonnelles, dont celles en lien avec le travail en équipe. Dans une association, la collaboration est indispensable pour atteindre des objectifs déterminés et pour contribuer de manière efficace à la collectivité. Le travail de groupe dans le bénévolat nécessite une coopération, une synchronisation et une excellente communication entre les membres afin d'assurer la réussite des projets. Ces échanges permettent de renforcer les compétences techniques, mais aussi les compétences interpersonnelles des bénévoles.

Comment évaluez-vous votre capacité à travailler en équipe après votre expérience de bénévolat ?  
98 réponses

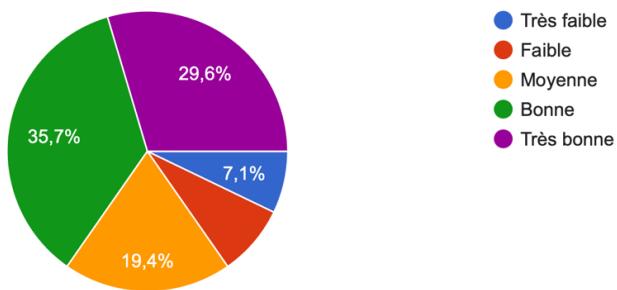


Figure 5. Auto-évaluation de la capacité à travailler en équipe après une expérience de bénévolat (Capezzuto, 2024)

Le diagramme ci-dessus montre les réponses de 98 personnes ayant participé à l'enquête menée pour ce mémoire, portant sur l'auto-évaluation de leur aptitude à collaborer en équipe suite à leur expérience dans le domaine associatif. Une grande majorité de participants, soit 35,7 %, estime que leur aptitude est « Bonne », alors que 29,6 % la qualifient de « Très bonne ». En revanche, 19,4 % des répondants la considèrent « Moyenne », 7,1 % « Très faible » et 8,2 % « Faible ». Ces résultats indiquent que la plupart des participants ont observé une amélioration de leurs compétences en travail d'équipe grâce à leur engagement bénévole.

### Compétences spécifiques : collaboration et coordination

Le bénévolat implique la plupart du temps une étroite coopération entre des individus de différents milieux sociaux. Cette diversité permet de stimuler la créativité et l'apprentissage de l'autre. De plus, la coordination est essentielle pour la planification d'activités impliquant plusieurs parties prenantes.

### Exemples concrets de projets nécessitant un travail d'équipe

- **Projets nécessitant une coordination entre différents bénévoles :** Par exemple, l'organisation d'un nettoyage de plage par une association peut avoir besoin de la coordination de plusieurs centaines de bénévoles. Ces derniers doivent collaborer afin de planifier les différentes actions, répartir les responsabilités et garantir une collecte et une élimination efficaces des déchets (Klaxoon, s.d.).
- **Organisation et gestion d'équipe pour des œuvres caritatives :** Les activités philanthropiques, comme les marathons ou les ventes de bienfaisance, exigent une excellente gestion des équipes. Les bénévoles doivent élaborer des plans minutieux, attribuer des missions spécifiques et superviser le déroulement de l'événement. Par exemple, pour l'organisation d'un marathon de collecte de fonds, les bénévoles sont responsables de la logistique, de la sécurité, des inscriptions et de la communication avec les participants (Benevolt, 2022).

### Apprentissages pour les bénévoles

- **Collaboration :** Les bénévoles apprennent à mieux travailler et de manière collaborative avec des individus de divers milieux, à partager des idées et à résoudre des problèmes en groupe. Cela

améliore leur capacité à coopérer efficacement dans un environnement professionnel (Klaxoon, s.d.).

- **Coordination** : La gestion des activités a besoin d'une planification méticuleuse et d'une communication efficace. Les bénévoles acquièrent des compétences en organisation et en gestion du temps grâce à l'assignation de tâches et à veiller à l'accomplissement des objectifs déterminés (Benevolt, 2022).

Se référer à l'annexe 7 (*Compléments d'apprentissages « soft skills »*) pour l'explication de deux apprentissages supplémentaires.

### 3.2.2 Communication

#### Description générale

Le bénévolat est une bonne opportunité pour améliorer les compétences en communication, orale et écrite. Grâce aux différentes activités bénévoles, les individus sont amenés à interagir avec différentes personnes, comme les bénéficiaires, les autres bénévoles et les membres de l'organisation. Ces échanges permettent le développement de compétences en communication, nécessaires dans de nombreux contextes professionnels et personnels (Verges, 2024 ; Benevolt, 2022).

#### Compétences spécifiques : Communication verbale et écrite

Le bénévolat offre plusieurs opportunités pour développer des compétences en communication :

- **Communication interpersonnelle** : Les fréquents échanges avec les bénéficiaires et les autres bénévoles améliorent l'écoute active, cela permet de fournir des réponses adéquates et de communiquer avec une meilleure empathie. Tout ceci est nécessaire pour établir des relations solides et productives (Benevolt, 2022).
- **Rédaction et structuration de l'information** : Les bénévoles apprennent à rédiger les rapports, les envois de courriels électroniques et d'autres documents pouvant être officiels, en structurant leurs idées de manière claire et concise et en ajustant leur style d'écriture en fonction de leur destinataire (Benevolt, 2022).
- **Prise de parole en public** : La présentation de rapports et la participation à des réunions permettent aux bénévoles d'améliorer leur confiance en matière de prise de parole en public, en développant des compétences telles que l'articulation, la projection vocale, l'adaptabilité face à des publics divers et la maîtrise de la communication non verbale (Benevolt, 2022).

#### Exemples concrets

- **Interactions avec les bénéficiaires** : Lors des missions associatives, les échanges sont importants. Par exemple, un bénévole dans une organisation caritative doit régulièrement expliquer les démarches, répondre aux questions et offrir un soutien affectif aux bénéficiaires. Ces interactions nécessitent une communication qui soit claire et empathique, permettant aux bénévoles de transmettre des informations de manière efficace et de comprendre les besoins et émotions des bénéficiaires (Benevolt, 2022).

- **Préparation et présentation de rapports** : Les bénévoles sont souvent responsables de la rédaction de rapports sur les activités et les résultats de leurs projets. Cette tâche peut inclure la rédaction de comptes rendus de réunions, la création de présentations, et la rédaction de bulletins d'information. Par exemple, un bénévole engagé dans un projet de reboisement de forêts pourrait rédiger un rapport décrivant les avancées, les obstacles rencontrés et les résultats finaux, puis présenter ce rapport lors d'une réunion d'équipe (Weinger, 2023).

### **Apprentissages pour les bénévoles**

- **Communication interpersonnelle** : Les bénévoles ont l'occasion de développer l'écoute active et la communication avec empathie qui sont essentielles pour l'établissement de relations solides dans de nombreux contextes (Verges, 2024).
- **Compétences rédactionnelles** : En rédigeant divers documents, les bénévoles améliorent leur capacité à structurer les idées, à ajuster le style d'écriture et à présenter les informations de manière professionnelle (Benevolt, 2022).

Se référer à l'annexe 7 (*Compléments d'apprentissages « soft skills »*) pour l'explication de deux apprentissages supplémentaires pour compléter l'analyse.

### **3.2.3 Leadership**

#### **Description générale**

Le bénévolat est une opportunité unique pour perfectionner ses aptitudes en matière de leadership. En participant activement à des initiatives bénévoles, les individus acquièrent des compétences pour guider des équipes, prendre des initiatives et gérer des situations compliquées. Ces engagements permettent aux bénévoles de cultiver des compétences en leadership, comme la prise de décision, la résolution de conflits et la motivation des équipes (The Value of Volunteering, 2022).

#### **Gestion de groupes de bénévoles**

La gestion des équipes de bénévoles est une compétence essentielle acquise à travers l'engagement associatif. Lorsqu'un bénévole est chargé de la coordination des actions d'une équipe, il doit structurer, motiver et orienter les membres vers un objectif commun à tous.

**Exemple** : En ce qui concerne la planification d'un événement, un bénévole peut s'occuper de la répartition des responsabilités, la supervision des activités et l'encouragement des participants. Cette charge de travail lui apprend non seulement le développement de compétences organisationnelles, mais aussi l'acquisition de compétences en communication et en résolution de problèmes (Remérand, 2019).

#### **Prise d'initiative et direction de projets complexes**

Le bénévolat encourage à prendre des initiatives et à superviser des projets difficiles. Les bénévoles sont souvent confrontés à des situations pouvant être complexes, exigeant des réponses rapides et efficaces.

**Exemple :** Concernant une campagne de sensibilisation à l'environnement, un bénévole peut être conduit à élaborer et à mettre en place un plan d'action, à mobiliser des ressources, du matériel et à coordonner les efforts de partenaires. Ces expériences renforcent ses compétences en planification, en exécution et en évaluation de projets, tout en développant un sens aigu de la responsabilité et de l'autonomie (The Value of Volunteering, 2022).

### Exemples concrets

- **Gestion de groupes de bénévoles :** Pour une campagne de levée de fonds d'une organisation caritative, un bénévole peut être nommé chef d'équipe. Cette fonction inclut la coordination des actions de collecte de fonds, la gestion des échanges avec les donateurs et la supervision des bénévoles. Cette expérience permet d'apprendre des compétences en gestion de projet, en leadership et en communication (Remérand, 2019).
- **Prise d'initiative et direction de projets complexes :** En ce qui concerne un programme de tutorat pour les enfants défavorisés, un bénévole peut être chargé de concevoir le programme, de former les différents tuteurs et d'évaluer les résultats obtenus. Pour cela, il faut des compétences en planification stratégique, en gestion des ressources humaines et en évaluation des performances, tout ceci contribue au développement des capacités de leadership (The Value of Volunteering, 2022).

### Apprentissages pour les bénévoles

Les bénévoles acquièrent une multitude de compétences qui peuvent être transférées grâce à leur implication dans des activités de leadership. La gestion du personnel dans une association favorise le développement de compétences en coordination, en communication ou en motivation. Prendre des initiatives et diriger des projets associatifs renforce la capacité à planifier, à exécuter, l'autonomie et à évaluer des initiatives. Ces compétences sont très appréciées sur le marché du travail et possèdent un gros impact sur la progression professionnelle (Remérand, 2018).

## 3.2.4 Résolution de conflits

### Description générale

La capacité à pouvoir résoudre des conflits est une compétence importante qui peut se développer à travers l'engagement bénévole. Ceux-ci sont régulièrement confrontés à une myriade d'opinions et de personnalités différentes, ils doivent acquérir la capacité de gérer les désaccords et d'apaiser les tensions qui peuvent survenir pour garder un environnement stable et serein. Les méthodes de gestion des conflits comprennent la médiation, l'écoute active, la communication assertive et la négociation. Ces compétences permettent non seulement de résoudre les conflits actuels, mais aussi de prévenir leur conséquence future.

### Exemple concret

- **Gestion de conflits dans une équipe de bénévoles :** Dans une association, des tensions peuvent survenir à cause de divergences d'attentes ou des méthodes de travail pouvant être différentes parmi les membres. Par exemple, pour une association caritative, des désaccords peuvent se manifester

concernant la répartition des responsabilités et les priorités à établir. Pour mieux gérer ces situations, il est bénéfique d'organiser des réunions régulières, qui permettent à chacun de pouvoir exprimer ses opinions et ses inquiétudes. La désignation d'un médiateur peut faciliter ces échanges en aidant à identifier les différents points de friction et en proposant des solutions acceptables pour toutes les parties. L'objectif principal est de créer un environnement stable dans lequel chaque individu se sente écouté, favorisant une collaboration harmonieuse (France Bénévolat, 2018).

### **Apprentissages pour les bénévoles**

- **Capacités de négociation** : Les compétences en négociation sont cruciales et se développent lorsque les bénévoles recherchent des compromis et élaborent des solutions qui soient mutuellement avantageuses pour tous. Cette capacité est précieuse dans les contextes de travail collaboratif dans lesquels les négociations sont importantes dans les interactions professionnelles (France Bénévolat, 2018).
- **Développement de l'empathie** : La résolution des conflits nécessite la plupart du temps une compréhension des points de vue et des ressentis qu'autrui puisse avoir. Les bénévoles acquièrent la capacité de cultiver de l'empathie qui favorise une meilleure appréhension et réaction aux besoins des autres, permettant l'amélioration de leurs compétences en relations interpersonnelles (Miscoliu & Flanja, 2021).

Se référer à l'annexe 7 (*Compléments d'apprentissages « soft skills »*) pour l'explication de deux apprentissages supplémentaires pour compléter l'analyse.

### **3.2.5 Empathie**

#### **Description générale**

Le bénévolat est une opportunité pour favoriser le développement de l'empathie et de l'intelligence émotionnelle. Grâce au contact direct avec des personnes en situation de vulnérabilité, les bénévoles acquièrent la capacité de partager les émotions d'autrui. Cette immersion dans les émotions que les autres personnes peuvent recevoir permet non seulement de renforcer l'empathie, mais aussi de pouvoir développer des compétences majeures en intelligence émotionnelle, comme la reconnaissance des émotions, la régulation des émotions personnelles et la communication émotionnelle efficace (Eeckhout & Zweerts, 2016).

#### **Exemples concrets**

- **Soutien aux bénéficiaires en situation de détresse** : Lorsqu'un bénévole intervient auprès de personnes en situation de détresse, comme les sans-abris, il acquiert une compréhension efficace des défis auxquels ces individus sont confrontés. Par exemple, les volontaires des associations d'aide alimentaire ne se contentent pas seulement de distribuer des denrées, mais ils proposent aussi une écoute attentive et un soutien moral, établissant un certain climat de confiance et d'accompagnement émotionnel (Eeckhout & Zweerts, 2016).
- **Écoute active et compréhension des besoins des autres** : L'acquisition de l'écoute active est une compétence majeure pour les bénévoles, en particulier pour ceux qui sont dans les centres d'appels de soutien ou les services de conseil. En écoutant attentivement les récits de vie des bénéficiaires,

les bénévoles développent la faculté de pouvoir répondre de manière appropriée avec empathie, renforçant leurs compétences en termes de communication et de résolution de problèmes. Par exemple, les bénévoles de l'association France Bénévolat suivent une formation pour améliorer leur écoute et pour pouvoir répondre de manière plus empathique aux besoins de leurs bénéficiaires (Remérand, 2019).

### Apprentissages pour les bénévoles

- **Développement de l'écoute active** : En échangeant régulièrement avec les bénéficiaires, les bénévoles acquièrent une meilleure capacité d'écoute, de compréhension des besoins et des émotions de l'autre. Cette aptitude est très importante pour pouvoir établir des relations de confiance et pour fournir un excellent soutien qui soit empathique (Remérand, 2019).
- **Gestion des émotions personnelles** : Le bénévolat confronte régulièrement les individus à des contextes pouvant être très intenses émotionnellement. Ceux-ci peuvent nécessiter des compétences pour gérer efficacement les émotions, rester sereins et adopter une attitude qui soit en tout temps professionnelle. Cette expérience renforce la résilience émotionnelle des bénévoles et leur aptitude à relever les défis.

Se référer à l'annexe 7 (*Compléments d'apprentissages « soft skills »*) pour l'explication de trois apprentissages supplémentaires pour compléter l'analyse.

## 3.3 Impact du bénévolat sur le développement professionnel

Cette sous-section examine comment les bénévoles peuvent développer des compétences techniques spécifiques, leur capacité à les transférer dans des contextes professionnels similaires ou différents, ainsi que l'incidence que ces compétences ont sur leur trajectoire professionnelle et leur épanouissement personnel. En cohérence avec les objectifs du mémoire, nous étudions l'impact des activités bénévoles sur le développement des compétences individuelles et la manière dont ces compétences sont perçues et appréciées par les employeurs.

À quelle fréquence utilisez-vous ces « hard skills » dans votre vie professionnelle ou académique ?

98 réponses

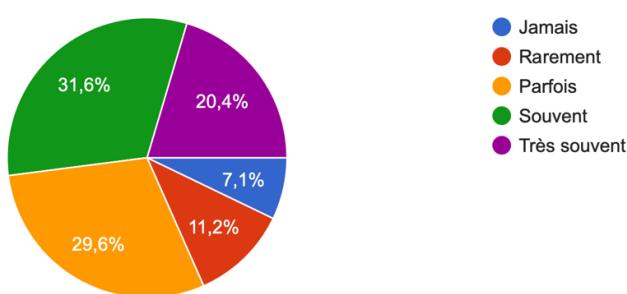


Figure 6. Les différentes fréquences d'utilisation des « hard skills » dans la vie professionnelle ou académique (Capezzuto, 2024)

Le diagramme ci-dessus illustre les réponses de 98 personnes qui ont participé à l'enquête menée dans le cadre de ce mémoire, portant sur la fréquence d'application des « hard skills » dans le contexte professionnel ou académique. Les résultats révèlent que 31,6 % des participants font souvent usage de ces compétences, tandis que 29,6 % les mobilisent de manière occasionnelle. De plus, 20,4 % des répondants déclarent les utiliser très fréquemment.

En revanche, 11,2 % des participants utilisent rarement ces compétences et 7,1 % ne les utilisent jamais. Ces données témoignent que la plupart des participants utilisent de manière régulière les compétences techniques acquises lors de leur engagement bénévole dans leur parcours professionnel ou académique.

### 3.3.1 Transférabilité des compétences

- **Gestion de projet professionnel** : Les compétences en gestion de projet acquises grâce à l'engagement bénévole peuvent être transférées dans de nombreux contextes professionnels, dans lesquels elles ont été mises en œuvre pour pouvoir superviser des projets de plus grande envergure. Cela met en évidence la pertinence et l'utilité des compétences qui sont développées dans le cadre du bénévolat pour un environnement professionnel qui est similaire (True Impact, 2020).
- **Compétences informatiques** : Un bénévole impliqué dans une organisation spécialisée dans les opérations de secours a pu mettre en œuvre ses compétences en informatique pour pouvoir élaborer des bases de données et des systèmes de gestion de l'information. Par la suite, ces compétences ont été mises à profit dans son poste de développeur web, ce qui montre la capacité à appliquer ses compétences techniques dans différents environnements professionnels (Weinger, 2023).

### 3.3.2 Valorisation des compétences dans une carrière professionnelle

- **Avancées professionnelles** : Les compétences en gestion et en finance qui peuvent être développées par un bénévole peuvent avoir un impact significatif dans son parcours professionnel, comme avec différentes promotions. Sa compétence à pouvoir gérer de manière efficace les ressources financières de l'association et à pouvoir réaliser des analyses minutieuses peut être des éléments cruciaux dans son avancement professionnel (Bauvet, 2019).
- **Promotions et reconnaissance** : Un bénévole qui a développé des compétences en gestion de projet et en leadership grâce à son implication bénévole peut être promu dans sa société. Ses responsables ont reconnu et apprécié son engagement, ce qui souligne la valeur des compétences acquises grâce au bénévolat pour l'avancement professionnel (Bauvet, 2019).

### 3.3.3 Développement personnel

À quel point êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : "Le bénévolat m'a aidé à développer des compétences interpersonnelles (soft skills)" ?

98 réponses

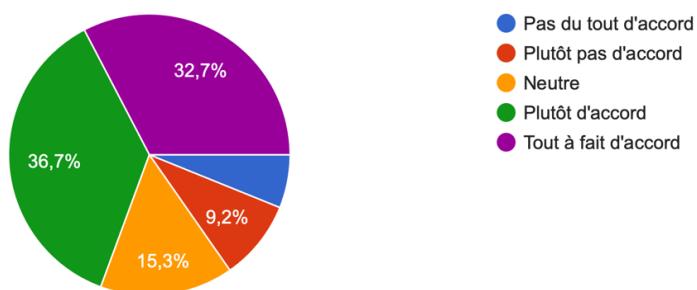


Figure 7. Le pourcentage de personnes d'accord avec l'affirmation sur le développement des compétences interpersonnelles grâce au bénévolat (Capezzuto, 2024)

Le diagramme ci-dessus illustre les réponses de 98 participants à un sondage mené dans le cadre de ce mémoire, portant sur leur perception de l'impact positif du bénévolat sur le développement des compétences interpersonnelles (soft skills). Les données démontrent que 36,7 % des personnes se disent « plutôt d'accord » avec cette affirmation, alors que 32,7 % se déclarent « tout à fait d'accord ».

En revanche, 15,3 % des participants adoptent une position neutre, 9,2 % sont « plutôt pas d'accord » et 6,1 % se disent « pas du tout d'accord ». Ces résultats mettent en évidence la reconnaissance majoritaire des participants quant à l'apport de leur expérience bénévole dans le développement de leurs compétences interpersonnelles.

#### Voici quelques exemples que nous pouvons citer

- **La confiance en soi** : Le bénévolat est un acteur majeur dans le développement de la confiance en soi des individus. Par exemple, l'engagement dans une association de soutien scolaire peut conduire à un renforcement de la confiance des bénévoles à travers l'animation d'ateliers et l'assistance apportée aux étudiants pour surmonter leurs difficultés académiques. Cette expérience a permis d'améliorer les compétences en communication publique et en gestion de groupes pour le volontaire, compétences cruciales pour son avancement professionnel (True Impact, 2020).
- **L'estime de soi** : L'investissement bénévole peut aussi entraîner une amélioration de la perception de soi. Par exemple, un bénévole qui consacre du temps à s'occuper des sans-abris a observé une amélioration de son estime de soi en contribuant de manière positive à la société. Cette amélioration a des effets positifs sur sa vie professionnelle et personnelle (France Bénévolat, 2018).
- **La résilience** : Le bénévolat contribue à renforcer la résilience. Par exemple, un bénévole ayant participé à des activités auprès de réfugiés développe la compétence de gérer des situations stressantes et à résoudre des conflits efficacement. Cette résilience, acquise à travers son implication bénévole, est un gros avantage dans son parcours professionnel dans lequel il est régulièrement confronté à des défis similaires (Weinger, 2023).

### 3.3.4 Conclusion

Cette sous-section explique de manière approfondie la contribution du bénévolat dans le développement des compétences techniques et professionnelles, tout en jouant un rôle majeur dans le développement personnel des individus. Les témoignages et les exemples concrets démontrent que les compétences acquises grâce au bénévolat sont non seulement transférables et valorisables dans un contexte professionnel, mais qu'elles renforcent aussi des qualités personnelles essentielles comme la confiance en soi, l'estime de soi et la résilience. Ces éléments, ensemble, font du bénévolat un atout significatif pour l'évolution personnelle et professionnelle. Ceci correspond à l'un des objectifs globaux du mémoire qui vise à explorer l'impact des activités bénévoles sur les compétences.

## 3.4 Études de cas et analyses empiriques

### 3.4.1 Exemples de réussite

Cette sous-section étudie différents exemples de réussite professionnelle qui sont le résultat de l'engagement bénévole en Belgique. Les cas et les témoignages illustrent comment le bénévolat peut aider l'avancement professionnel grâce à l'acquisition de compétences et la création d'opportunités.

#### Parcours d'un professionnel ayant gravi les échelons grâce au bénévolat

- **Marie Lefèvre, responsable des ressources humaines** : Marie Lefèvre a commencé sa carrière en tant qu'assistante en ressources humaines et s'est simultanément investie dans des programmes de mentorat destinés aux jeunes diplômés, mis en place par la Plateforme francophone du Volontariat. Cette expérience lui a permis d'acquérir des compétences en gestion des talents et en formation. Les compétences qu'elle a pu développer grâce au bénévolat ont joué un rôle majeur dans son poste de responsable des ressources humaines, son employeur ayant apprécié son engagement et les compétences qu'elle avait acquises auparavant. Le parcours professionnel de Marie a été documenté dans une étude de cas publiée sur le site internet de la Plateforme francophone du Volontariat (Plateforme francophone du Volontariat, s.d.).

#### Ci-dessous un témoignage de réussite professionnelle grâce à des compétences acquises par le bénévolat

- **Philippe Van Damme, ingénieur en informatique** : L'ingénieur en informatique Philippe Van Damme a contribué bénévolement au développement de logiciels open source, lui permettant d'apprendre des compétences techniques avancées et d'élargir son réseau professionnel. Cette expérience bénévole a joué un rôle significatif dans son recrutement par une grande entreprise technologique dans laquelle il a rapidement progressé grâce à ses compétences techniques et de sa capacité à collaborer efficacement en équipe. Le parcours professionnel de Philippe a été décrit dans un rapport publié par Unisoc (Unisoc home, s.d.).

### 3.4.2 Impact du bénévolat sur le développement professionnel

Les exemples précédents témoignent de l'importance du bénévolat concernant l'évolution professionnelle. En effet, les compétences acquises, sont plébiscitées par les recruteurs car elles peuvent être directement transférables dans un contexte professionnel. Ces compétences sont développées dans des environnements dans lesquels les bénévoles doivent faire preuve de créativité, de résilience et de capacité à résoudre des problèmes, compétences prisées dans le milieu du travail. Les témoignages recueillis montrent que l'engagement bénévole permet de pouvoir se démarquer sur un marché du travail extrêmement concurrentiel. Par exemple, Marie Lefèvre a pu mettre en pratique ses compétences en gestion de projet et en gestion des talents, celles-ci étant acquises au sein d'associations dynamiques, dans des contextes professionnels rémunérés. Ce type d'expérience constitue un atout majeur pour progresser dans sa carrière.

Le bénévolat offre aussi l'opportunité de créer des liens professionnels étendus, un aspect souvent sous-estimé mais nécessaire pour le développement de carrière. Les échanges avec d'autres bénévoles et bénéficiaires peuvent ouvrir la voie à de nouvelles opportunités de carrière, comme en témoigne l'expérience de Philippe Van Damme, pour qui les activités associatives ont non seulement enrichi son réseau mais ont aussi facilité son avancement professionnel. De plus, ces interactions dans des environnements variés permettent de développer des compétences interpersonnelles en communication et en gestion de la diversité culturelle, importantes dans le monde du travail. Il faut donc reconnaître et promouvoir les bénéfices du bénévolat en ce qui concerne le développement de carrière, car les compétences développées à travers le bénévolat sont très importantes pour réussir dans le monde professionnel de nos jours.

## 3.5 Analyses quantitatives

Après avoir examiné des cas concrets de réussite professionnelle provenant de l'engagement bénévole en Belgique, il est nécessaire d'enrichir cette analyse qualitative par une approche quantitative. Les récits mettent en évidence la manière dont les compétences acquises à travers l'engagement associatif peuvent être efficacement mises en œuvre dans des environnements professionnels. Toutefois, pour avoir une vision plus claire de l'impact du bénévolat sur les parcours professionnels, il est préférable d'explorer les données statistiques et les recherches empiriques.

Pensez-vous que le bénévolat a influencé votre parcours professionnel ou académique de manière significative ? (cochez toutes les réponses applicables)  
78 réponses

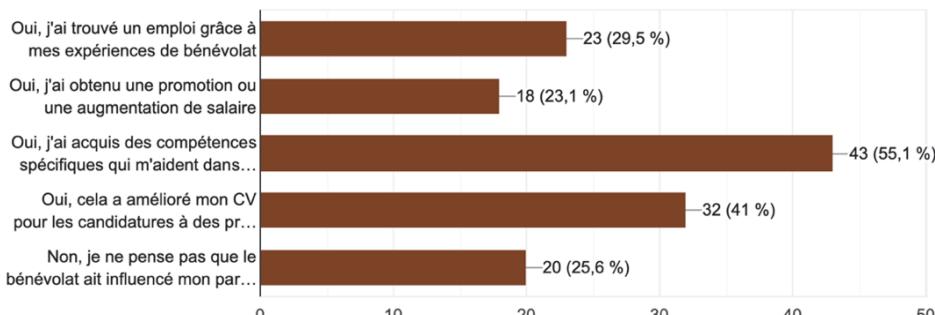


Figure 8. L'influence du bénévolat sur le parcours professionnel ou académique des participants (Capezzuto, 2024)

Le graphique ci-dessus illustre (*voir annexe 2 : Questionnaire de mémoire sur le bénévolat*) les réponses de 78 participants ayant participé à l'enquête menée dans le cadre de ce mémoire, portant sur l'impact du bénévolat sur leur trajectoire professionnelle ou académique. Les données démontrent que 55,1 % des sondés ont développé des compétences spécifiques étant bénéfiques pour leur carrière, 41 % ont enrichi leur CV (curriculum vitae) en vue de candidatures professionnelles, 29,5 % ont trouvé un emploi grâce à leur engagement associatif et 23,1 % ont pu bénéficier d'une promotion ou d'une augmentation salariale. En revanche, 25,6 % des participants estiment que le bénévolat n'a eu aucune influence sur leur parcours.

C'est dans ce contexte que la sous-section suivante se concentre sur l'analyse quantitative des impacts du bénévolat, en se basant sur des données numériques et des recherches réalisées dans des entreprises et organisations belges. Cette démarche a pour objectif de démontrer de façon objective et mesurable l'influence qu'a le bénévolat sur les perspectives d'emploi, les avancements professionnels et les opportunités de carrière des individus.

### **3.5.1 Statistiques sur l'amélioration des perspectives d'emploi grâce au bénévolat**

L'implication bénévole est importante dans l'amélioration des opportunités professionnelles. Une recherche interne réalisée par le groupe KBC en 2021 a démontré qu'une augmentation de 25 % des chances d'accéder à des promotions internes est observée chez les salariés qui sont engagés de manière régulière dans des activités bénévoles par rapport à ceux non impliqués. Cette étude, basée sur un échantillon de 1 500 employés, a comparé les évolutions de carrière des personnes engagées dans le bénévolat à celles de leurs homologues qui ne le sont pas. Les conclusions ont mis en lumière la capacité des bénévoles à acquérir des compétences pouvant être transférables comme la gestion de projet et la communication, compétences très prisées par les employeurs (KBC Group, 2021).

### **3.5.2 Données chiffrées sur l'impact du bénévolat sur les promotions et les opportunités de carrière**

Les données quantitatives indiquent que le bénévolat possède un impact direct et mesurable sur les avancements et les perspectives de carrière. Une étude de UCB Pharma en 2022 a démontré que les salariés qui étaient engagés dans des activités bénévoles avaient 30% de chances supplémentaires de pouvoir obtenir des promotions et des augmentations salariales par rapport aux non-bénévoles. L'échantillon de cette étude comprenait 1 200 employés, avec une analyse approfondie des dossiers de performance et des évaluations de compétences sur une période de cinq années (UCB Pharma, 2022).

Une recherche similaire menée par Ageas en 2023 a mis en lumière que les compétences développées grâce au bénévolat, comme la résolution de conflits et le leadership, ont permis de favoriser l'accès à des opportunités professionnelles plus fréquentes pour les salariés impliqués dans des activités bénévoles. Les résultats ont montré qu'il y avait 40% de probabilité pour les salariés volontaires de postuler à des postes de management intermédiaires et supérieurs et d'être retenus pour ces postes, par rapport à ceux qui ne participent pas au bénévolat (Ageas, 2023).

Pour une analyse plus approfondie de l'impact du bénévolat sur les entreprises belges, y compris des études de cas et des données chiffrées (voir annexe 8 : *Impact du bénévolat sur les entreprises belges : Études de cas et données chiffrées*)

Cette analyse approfondie de l'impact du bénévolat sur les compétences et les perspectives de carrière évoque la question de la perception et de la valorisation de ces compétences par les recruteurs. Il est important de comprendre comment les recruteurs, les responsables des ressources humaines et les gestionnaires évaluent l'expérience bénévole lors des entretiens d'embauche et de promotion des salariés. En examinant les attitudes et les tendances actuelles, nous pourrons mieux appréhender l'importance du bénévolat dans les parcours professionnels et son influence sur les décisions des employeurs.

### 3.6 Revue de littérature sur la perception du bénévolat par les recruteurs, les directeurs de ressources humaines et les managers

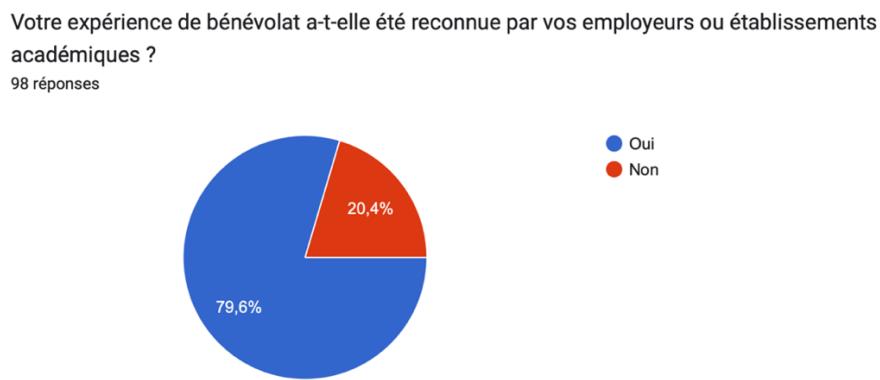


Figure 9. La reconnaissance de l'expérience de bénévolat par les employeurs ou les établissements académiques (Capezzuto, 2024)

Le diagramme ci-dessus présente les réponses de 98 participants au sondage réalisé pour ce mémoire. Il concerne la valorisation de leur expérience bénévole par les employeurs ou les institutions académiques. Une grande majorité, soit 79,6 % des répondants, déclare que leur engagement bénévole a été pris en compte, tandis que 20,4 % considèrent le contraire. Cette observation met en évidence l'importance et la reconnaissance accordées aux activités bénévoles dans les milieux professionnels et académiques, soulignant l'impact positif du bénévolat sur la reconnaissance professionnelle.

Les perceptions des recruteurs et des professionnels des ressources humaines vis-à-vis des candidats ayant une expérience de bénévolat ont connu une évolution significative ces dernières années. Selon Halba (2006), le bénévolat est désormais considéré comme une activité enrichissante favorisant le développement de compétences transférables. Ces compétences sont hautement valorisées par les employeurs dans divers contextes professionnels, ce qui renforce la valeur des candidats ayant une expérience bénévole sur le marché du travail.

Par ailleurs, une recherche menée par Oxfam (2021) met en lumière l'appréciation des employeurs pour les expériences associatives lors des processus de recrutement, grâce à leur démonstration de

compétences non techniques, « soft skills ». Cette prise de conscience croissante des compétences acquises à travers le bénévolat reflète une tendance générale vers la professionnalisation de cette pratique, ce qui implique la formation et la certification des bénévoles pour accroître leur crédibilité et leur valeur sur le marché du travail (Oxfam, 2021).

### 3.6.1 Mon entretien chez KBC Brussels

J'ai pu expérimenter personnellement l'importance du bénévolat aux yeux des recruteurs, lors d'un entretien pour un poste dans le secteur bancaire. Lors de cet entretien, la recruteuse a particulièrement insisté sur mon parcours de bénévole qui était clairement mentionné dans mon CV (curriculum vitae). Elle a mis en avant le fait que le bénévolat représente une véritable valeur ajoutée (*cf. supra p.85*) pour un candidat par le fait des multiples acquis qu'on y développe.

Chez KBC, par exemple, le parcours de bénévolat des candidats est fortement valorisé et l'entreprise encourage ses collaborateurs à s'impliquer dans des activités bénévoles. Ce type d'engagement est perçu non seulement comme un moyen de développer des compétences pertinentes, mais aussi comme un reflet de valeurs personnelles et professionnelles qui sont en adéquation avec celles de l'entreprise.

Dans mon cas, les tests psychologiques passés lors de l'entretien ont montré que mon expérience de bénévolat m'a permis de développer de multiples compétences. Cela inclut une capacité d'écoute améliorée, une meilleure communication, une aptitude à travailler en équipe dans des contextes diversifiés, la gestion des délais, une éthique professionnelle renforcée, le respect des valeurs d'entreprise, ainsi qu'un esprit de créativité élargi. Toutes ces compétences, acquises à travers le bénévolat, sont devenues des atouts indéniables pour ma candidature.

La recruteuse a dit que les entreprises prennent de plus en plus conscience que le bénévolat ne se limite pas à une simple action altruiste, mais constitue également un moyen efficace de développer des compétences transférables directement dans le monde du travail. La possession d'un large éventail de soft skills et de hard skills, acquises à travers le bénévolat, est considérée comme un avantage concurrentiel majeur pour les postulants. Ces compétences permettent de constituer un portfolio professionnel diversifié et enrichi.

### 3.6.2 Analyse des tendances et modèles dans la perception du bénévolat

L'examen des tendances montre une reconnaissance grandissante de la valeur du bénévolat dans le renforcement des compétences professionnelles. Selon Halba (2006), le bénévolat est important dans le développement des compétences techniques et interpersonnelles, renforçant la compétitivité des individus sur le marché du travail. Cette tendance est surtout notable dans des domaines dans lesquels les compétences interpersonnelles sont importantes, comme les services sociaux, l'éducation et la santé.

De même, Moreau (2010) constate l'influence croissante des politiques publiques et des exigences des bailleurs de fonds en faveur de cette professionnalisation, traduisant une meilleure reconnaissance des compétences acquises à travers le bénévolat, que ce soit par les employeurs ou par les établissements de formation professionnelle.

### 3.6.3 Différences sectorielles, géographiques ou culturelles dans la perception du bénévolat

De nombreuses disparités dans la perception du bénévolat peuvent être observées en fonction des secteurs, des régions et des contextes culturels. Selon Halba (2006), le bénévolat est généralement considéré comme un élément essentiel dans le secteur non lucratif et associatif, tandis qu'il est plutôt perçu comme une activité de second plan dans le secteur privé.

Géographiquement, les perceptions à l'égard du bénévolat sont variables. En Belgique par exemple, le bénévolat est très apprécié lors des processus de recrutement, en particulier dans les entreprises qui accordent une grande importance à la responsabilité sociale et à l'engagement communautaire (Vaessen, 2024).

Cependant, la manière dont il est considéré peut aussi différer en fonction des contextes nationaux et régionaux. Dans certaines régions, il peut être considéré comme un engagement civique important, tandis que dans d'autres, il peut être moins valorisé par rapport aux expériences professionnelles rémunérées ou non comme les stages.

Dans les sociétés qui priorisent la solidarité et l'engagement communautaire, le bénévolat est souvent considéré comme faisant partie intégrante de l'identité sociale et professionnelle des individus. En revanche, dans les contextes culturels qui mettent en valeur la réussite personnelle et les gains financiers, le bénévolat peut être perçu comme étant moins pertinent (Vaessen, 2024).

### 3.6.4 Évaluation des compétences par les entreprises à travers l'expérience du bénévolat

De plus en plus d'entreprises prennent conscience de la valeur des compétences acquises par les candidats grâce à leur expérience de bénévolat. Celles-ci mettent en place de multiples méthodes pour évaluer ces compétences, en mettant en exergue les compétences transférables et les qualités personnelles développées au cours de ces expériences (Remérand, 2019).

#### 3.6.4.1 *Méthodes d'évaluation*

Les entreprises utilisent de nombreuses approches pour évaluer les compétences et les qualités personnelles développées grâce à l'expérience bénévole telles que les entretiens structurés, les études de cas et les lettres de recommandation.

- 1. Entretiens structurés :** Les recruteurs interrogent les candidats sur leurs expériences de bénévolat afin d'évaluer leurs compétences techniques et relationnelles. Par exemple, une question qui peut être régulièrement posée serait : « Pourriez-vous décrire un projet bénévole dans lequel vous avez assumé un rôle de leader et expliquer comment vous avez surmonté les obstacles rencontrés ? » Question posée lors de mon entretien chez KBC. Cette approche permet d'analyser la manière dont le candidat met en pratique ses compétences en gestion de projet et en leadership dans des contextes concrets (Fondation Roi Baudouin, 2020).

2. **Études de cas** : Les recruteurs demandent des candidats qu'ils résolvent des scénarios hypothétiques en se basant sur leurs expériences bénévoles, afin d'évaluer leur capacité à mettre en pratique leurs compétences dans des environnements professionnels. Par exemple, un recruteur pourrait soumettre une situation problématique concernant la gestion d'un projet et demander au candidat de formuler une solution en se référant à une expérience bénévole similaire (Remérand, 2019).
3. **Lettres de recommandation** : Les recommandations provenant d'associations bénévoles fournissent un point de vue externe sur les compétences et les qualités personnelles du candidat. Ces lettres peuvent attester de l'engagement, de la fiabilité et de la bonne efficacité de celui-ci dans ses fonctions bénévoles, ce qui renforce la crédibilité de ses expériences passées. Elles apportent une couche supplémentaire de validation de ses compétences, notamment celles qui ne sont pas facilement évaluées lors des entretiens ou des études de cas (Remérand, 2019).

Ainsi, le bénévolat est une ressource précieuse et stratégique pour les employeurs, c'est un avantage majeur pour les bénévoles souhaitant rentrer dans le monde du travail. En abordant cette question avec une vision critique, il est nécessaire de continuer l'exploration des moyens qui ont pour objectif d'optimiser la reconnaissance et la valorisation des expériences bénévoles, tout en prenant en considération les différents contextes et les exigences du marché du travail.

### 3.7 Acquisition des compétences par le bénévolat et valorisation par les employeurs : Une analyse basée sur les interviews

#### 3.7.1 Les types de compétences techniques

Les interviews menées avec Mademoiselle Anne-Claire SEÏTE, Mademoiselle Charlotte DELAFORGE et Monsieur Sam DE KONINCK (*voir annexe 1 : Interviews du 16 et 17 juillet 2024*) ont permis d'identifier les diverses compétences techniques spécifiques développées grâce à leur engagement bénévole.

- **Anne-Claire SEÏTE** a développé des compétences en gestion de trésorerie, en prise de parole en public, en organisation d'événements et en gestion d'équipe. Elle a aussi acquis une maîtrise avancée d'Excel et de nouvelles compétences en comptabilité.
- **Charlotte DELAFORGE** a acquis des compétences en gestion administrative, en gestion de projet, en gestion financière et en communication. En tant que secrétaire générale d'oikos Neoma Reims, elle a pu perfectionner ses compétences en rédaction, en gestion des ressources humaines et en négociation, tout en intégrant des connaissances en développement durable.
- **Sam DE KONINCK** a enrichi ses compétences en gestion d'équipe, il a appris à respecter des deadlines, la gestion des budgets et la communication. Son expérience chez ChiroJeugd Vlaanderen a renforcé sa capacité à organiser des événements et à rester flexible face aux potentiels imprévus.

Ces compétences techniques sont importantes pour les professions de gestion de projet, de finance et de communication, démontrant ainsi la valeur ajoutée du bénévolat dans ces domaines.

## 3.7.2 Les « soft skills » développées à travers le bénévolat

### 3.7.2.1 *Travail d'équipe*

Le bénévolat favorise le développement de compétences interpersonnelles essentielles comme le travail d'équipe. Les témoignages des 3 répondants montrent comment leur engagement a permis de renforcer ces compétences.

- **Anne-Claire SEÏTE** a appris à motiver une équipe avec des profils divers, à prendre des responsabilités et à respecter des deadlines grâce à son rôle de trésorière dans l'association HeForShe Neoma BS REIMS.
- **Charlotte DELAFORGE** a perfectionné ses compétences en travail d'équipe et en gestion des conflits en dirigeant des projets et par l'organisation d'événements pour oikos Neoma Reims.
- **Sam DE KONINCK** a développé des compétences en gestion d'équipe, en communication interrégionale et en préparation de réunions, ce qui lui a été utile dans son rôle de chef scout à ChiroJeugd Vlaanderen.

### 3.7.2.2 *Communication*

La communication est une compétence clé qui est développée chez les bénévoles. Les interviews montrent comment cette compétence a été renforcée chez ces trois volontaires par leurs expériences bénévoles.

- **Anne-Claire SEÏTE** a amélioré sa prise de parole en public et sa capacité à communiquer sous pression.
- **Charlotte DELAFORGE** a acquis des compétences en communication avec les membres de l'association, les partenaires et le personnel de l'école, ainsi qu'en rédaction de documents officiels et en gestion des réseaux sociaux.
- **Sam DE KONINCK** a perfectionné ses compétences en communication avec les autres régions et en gestion des conflits.

## 3.7.3 Impact du bénévolat sur le développement professionnel

### 3.7.3.1 *Transférabilité des compétences*

Les compétences acquises dans un contexte d'engagement bénévole sont souvent transférables dans le monde professionnel. Les témoignages des répondants illustrent comment leurs expériences bénévoles ont enrichi leur carrière.

- **Anne-Claire SEÏTE** a appliqué ses compétences en Excel en gestion de projet dans des contextes professionnels, notamment en stage, car elle devait anticiper et respecter des deadlines strictes.
- **Charlotte DELAFORGE** a utilisé ses compétences en négociation et en gestion de projet dans des stages en hôtellerie, dans lesquels elle devait négocier avec des fournisseurs et respecter des échéances serrées.

- **Sam DE KONINCK** a trouvé que ses compétences en gestion d'équipe et en communication, acquises en tant que chef scout, étaient directement applicables dans son rôle chez d'Ieteren Car Centers.

### ***3.7.3.2 Valorisation des compétences dans une carrière professionnelle***

Les compétences développées grâce au bénévolat sont souvent reconnues et appréciées dans le milieu professionnel. Les expériences des trois volontaires montrent comment le bénévolat a été perçu positivement par leurs employeurs.

- **Anne-Claire SEÏTE** a vu ses compétences en gestion de trésorerie et en organisation reconnues par ses collègues, même si certains restaient dubitatifs quant à la pression associée au bénévolat.
- **Charlotte DELAFORGE** a impressionné ses collègues par ses compétences en gestion et en rédaction acquises grâce à son bénévolat, ce qui a renforcé sa confiance en ses capacités.
- **Sam DE KONINCK** a bénéficié de la reconnaissance des compétences en gestion de projet et en communication acquises au Chiro, ce qui lui a ouvert des opportunités de gestion concernant les projets professionnels.

## **3.7.4 Développement personnel**

### ***3.7.4.1 Confiance en soi et résilience***

Le bénévolat ne se contente pas seulement de développer des compétences techniques ; mais il renforce aussi la confiance en soi et la résilience des individus.

- **Anne-Claire SEÏTE** a surmonté ses appréhensions envers la comptabilité et la gestion financière, elle a gagné en confiance grâce à son rôle de trésorière.
- **Charlotte DELAFORGE** a transformé sa timidité en assurance, ce qui lui a permis de diriger des équipes et de gérer des projets avec succès.
- **Sam DE KONINCK** a appris à gérer le stress et à rester résilient face aux défis grâce à son expérience dans l'organisation d'événements pour ChiroJeugd Vlaanderen.

## **3.7.5 Conclusion**

Les interviews réalisées (*voir annexe 1 : Interviews du 16 et 17 juillet 2024*) confirment les conclusions des recherches empiriques sur l'impact du bénévolat sur le développement des compétences et des opportunités de carrière. Les compétences techniques et interpersonnelles développées par Anne-Claire SEÏTE, Charlotte DELAFORGE et Sam DE KONINCK illustrent clairement la transférabilité et la valorisation de ces compétences dans le monde professionnel, validant les théories et modèles discutés dans ce mémoire.

## 3.8 Conclusion du chapitre 3

Le troisième chapitre de ce mémoire a exploré en profondeur le sujet de savoir comment le bénévolat contribue au développement de compétences techniques et interpersonnelles et comment ces compétences sont perçues puis valorisées par les employeurs.

### 3.8.1 Résumé des points clés

#### 3.8.1.1 *Compétences techniques (hard skills)*

- **Gestion de projet** : Les bénévoles apprennent des compétences en planification, en organisation et en gestion de projet. Ce sont des qualités hautement transférables et très recherchées dans de nombreux secteurs professionnels (Handy & Brudney, 2007).
- **Compétences financières** : La gestion de budgets et de ressources dans les projets bénévoles réussis à renforcer les compétences en comptabilité et en planification financière (Fondation FACE, 2018).
- **Compétences en informatique** : L'utilisation de logiciels spécifiques et la gestion de bases de données réussie à améliorer l'organisation et l'analyse des projets (Bauvet et al., 2021).
- **Compétences spécifiques** : Dans le secteur de la santé, les bénévoles acquièrent des compétences comme les premiers secours et la gestion des dossiers (Edumed, 2020).

#### 3.8.1.2 *Compétences interpersonnelles (soft skills)*

- **Travail d'équipe** : Le bénévolat favorise des compétences comme la collaboration, la coordination et la communication, essentielles dans le monde du travail (Klaxoon, s.d.).
- **Communication** : Ils améliorent aussi leurs compétences en communication interpersonnelle, en rédaction et en prise de parole en public (Benevolt, 2022).
- **Leadership** : Les expériences de bénévolat permettent d'avoir des opportunités pour développer des compétences en gestion d'équipe et en prise d'initiative (The Value of Volunteering, 2022).
- **Résolution de conflits** : La capacité à pouvoir gérer les désaccords et à apaiser les tensions est importante et peut être acquise grâce aux activités bénévoles (France Bénévolat, 2018).
- **Empathie** : Le contact avec des personnes vulnérables peut renforcer le niveau d'empathie et d'intelligence émotionnelle, compétences essentielles pour une bonne interaction professionnelle et pour devenir un bon manager (Eeckhout & Zweerts, 2016).

### 3.8.2 Impact sur le développement professionnel

Les compétences obtenues grâce à l'engagement bénévole peuvent être transférées et appréciées sur le marché professionnel. Les réussites professionnelles montrent comment ces compétences peuvent être appliquées dans des métiers rémunérés, ce qui favorise les carrières professionnelles et la reconnaissance du bénévolat. Les données empiriques issues des entretiens effectués (*voir annexe 1 : Interviews du 16 et 17 juillet 2024*) confirment que le bénévolat améliore les perspectives professionnelles, les bénévoles ont par la suite de meilleures opportunités de promotion et d'augmentation de salaire (True Impact, 2020).

Si oui, comment cette reconnaissance s'est-elle manifestée ? (cochez toutes les réponses applicables)  
78 réponses

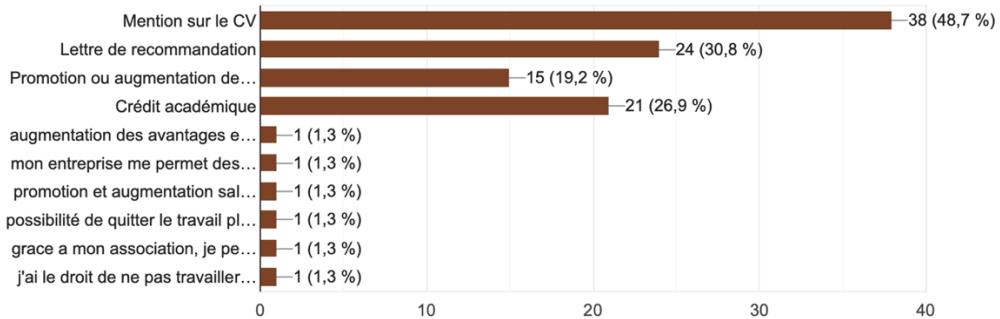


Figure 10. Les manifestations de la reconnaissance de l'expérience de bénévolat (Capezzuto, 2024)

Le schéma ci-dessus illustre les réponses (voir annexe 2 : *Questionnaire de mémoire sur le bénévolat*) de 78 participants à un sondage effectué dans le cadre de ce mémoire, celui porte sur la reconnaissance de l'expérience de bénévolat. Les données révèlent que 48,7 % des participants ont fait part de leur expérience de bénévolat dans leur curriculum vitae, 30,8 % ont reçu une lettre de recommandation, 26,9 % ont été crédités académiquement et 19,2 % ont été promus ou ont pu bénéficier d'une augmentation de salaire. D'autres formes de reconnaissance, bien que moins fréquentes (1,3 % chacune), comprennent des avantages supplémentaires, des autorisations spéciales de l'entreprise et des opportunités de promotion.

### 3.8.3 Valorisation par les employeurs

De nos jours, les employeurs accordent de plus en plus d'importance aux compétences acquises grâce au bénévolat. Les recruteurs valorisent les expériences bénévoles, car elles sont perçues comme des preuves de compétences transférables (Halba, 2006). Cette prise de conscience grandissante souligne l'impact positif du bénévolat sur l'évolution de carrière.

Pour conclure, le bénévolat est un outil efficace pour l'acquisition de compétences techniques et interpersonnelles et il est largement apprécié par les recruteurs. Il occupe une place importante non seulement dans le développement personnel des bénévoles, mais aussi dans leur avancement professionnel, ce qui en fait une activité essentielle qui doit être promue et reconnue par tous.

## 4 Conclusion et limites

### 4.1 Récapitulatif de la démarche

#### 4.1.1 Rappel de la problématique posée et résolution

Dans ce mémoire, la problématique centrale examinée est la suivante : « *Comment l'engagement bénévole au sein des associations influence-t-il le développement professionnel et les opportunités de carrière d'un individu ?* » Cette question vise à comprendre l'impact que possède les activités bénévoles sur les compétences acquises et de savoir le niveau de valorisation par les employeurs.

##### 4.1.1.1 *Question de recherche posée*

La question principale de cette recherche est : « *Comment les activités bénévoles influencent-elles le développement des compétences professionnelles des individus et leur insertion dans le marché moderne du travail ?* »

##### 4.1.1.2 *Hypothèses formulées et/ou objectifs opérationnels définis*

Pour répondre à cette question, plusieurs hypothèses et objectifs opérationnels ont été définis :

1. **Hypothèse 1** : Les activités bénévoles permettent le développement de compétences techniques (hard skills) et relationnelles (soft skills) qui sont valorisées par les employeurs.
2. **Hypothèse 2** : Les compétences acquises grâce au bénévolat peuvent être transférées et appliquées dans le cadre professionnel, améliorant les perspectives de carrière.
3. **Hypothèse 3** : Les employeurs reconnaissent de plus en plus la valeur de l'expérience bénévole dans les processus de recrutement et de promotion.

Les objectifs opérationnels étaient les suivants :

- Identifier quelles sont les compétences développées grâce au bénévolat.
- Évaluer la perception des employeurs vis-à-vis des compétences acquises grâce au volontariat.
- Analyser l'impact que le bénévolat a sur le développement professionnel et quelles sont les opportunités de carrière, ceci grâce à des études de cas et des enquêtes quantitatives.

#### 4.1.2 Conclusions principales

Les conclusions principales de ce mémoire confirment en grande partie les hypothèses formulées :

##### 1. Développement des compétences

- Les résultats ont pu démontrer que les bénévoles développent une multitude de compétences techniques dans de nombreux domaines (gestion de projet, communication, leadership, etc.) et

relationnelles (travail d'équipe, résolution de conflits, empathie, etc.) tout au cours de leurs activités bénévoles.

- Ces compétences sont acquises dans de nombreux contextes, comme le bénévolat social, environnemental, culturel et sportif, etc.

## **2. Transférabilité des compétences**

- Les compétences apprises grâce au bénévolat peuvent être transférées et appliquées dans le milieu professionnel. Les bénévoles ont rapporté que ces compétences les ont aidés à se distinguer des autres candidats lors des processus d'embauche, mais aussi à obtenir des promotions.

## **3. Reconnaissance par les employeurs**

- Les différentes enquêtes, sondages, entretiens et données scientifiques étudiées ont révélé que les employeurs accordent une importance grandissante à l'expérience bénévole. Les recruteurs reconnaissent que le bénévolat contribue largement au développement de certaines compétences précieuses, impliquant le fait qu'ils recherchent activement des candidats ayant une expérience bénévole importante.
- Des exemples d'entreprises qui intègrent le bénévolat dans leur culture montrent que cette reconnaissance permet d'améliorer les perspectives de carrière des bénévoles.

### **4.1.3 Interprétation des écarts**

Bien que les résultats aient confirmé les hypothèses initiales, quelques écarts notables sont toutefois à observer :

#### **1. Variabilité de la reconnaissance**

La reconnaissance de l'expérience bénévole par les recruteurs dépend majoritairement des secteurs d'activité et des cultures organisationnelles. Par exemple, les compétences techniques sont mieux valorisées dans les secteurs technologiques, alors que les compétences relationnelles sont privilégiées dans des domaines comme les services sociaux.

Cette diversité prouve que l'impact du bénévolat sur le développement de carrière varie selon le secteur d'activité, ce qui souligne la nécessité pour les bénévoles d'adapter la valorisation de leurs compétences en fonction du domaine dans lequel ils souhaitent progresser.

#### **2. Impact de la nature des compétences développées**

Les employeurs ne donnent pas tous la même importance aux compétences techniques (hard skills) et aux compétences relationnelles (soft skills). Dans certaines entreprises, les compétences techniques acquises grâce au bénévolat peuvent être perçues comme moins pertinentes que celles acquises grâce à des formations officielles ou à des expériences professionnelles.

Toutefois, les compétences relationnelles développées à travers le bénévolat, comme le leadership et la communication, sont précieuses et susceptibles d'être appliquées dans divers contextes professionnels.

### 3. Perception et biais des recruteurs

Certains recruteurs peuvent être influencés par des préjugés ou des biais préexistants à l'égard de l'expérience bénévole, la considérant parfois comme étant moins pertinente que les expériences professionnelles rémunérées comme les stages par exemple. Cette perception peut limiter l'évaluation et la reconnaissance des compétences acquises à travers le bénévolat.

#### 4.1.3.1 Conclusion

Ce mémoire étudie l'impact de l'engagement bénévole sur le développement des compétences professionnelles et les opportunités de carrière. Les résultats mettent en lumière l'importance de valoriser l'expérience acquise à travers le bénévolat en milieu professionnel. Cependant, il est essentiel d'analyser les écarts identifiés et de prendre en compte les facteurs contextuels qui peuvent influencer la reconnaissance et l'impact de cette expérience.

## 4.2 Clarification de certaines limites

Au cours de ce mémoire, diverses limites ont été préalablement évoquées. Il est néanmoins nécessaire d'examiner en détail les théories et les sources utilisées. Le recours à une multitude de sources théoriques et empiriques a contribué à l'élaboration d'un cadre analytique approfondi et pertinent. Cependant, il convient de souligner que chaque source présente des limites qu'il est utile de prendre en considération.

Voici quelques exemples :

### 4.2.1 Validité et limites des théories utilisées

#### 4.2.1.1 Théorie des besoins de Maslow

La théorie des besoins de Maslow suggère une hiérarchisation des besoins humains partant des besoins physiologiques de base jusqu'à l'accomplissement de soi. Bien qu'elle soit largement adoptée, cette théorie présente plusieurs limites :

- **Simplification des motivations humaines** : La hiérarchie rigide de Maslow ne tient pas compte des variations individuelles et culturelles dans la priorisation des besoins. Par exemple, dans certaines cultures, les besoins communautaires ou spirituels peuvent être plus valorisés que des besoins physiologiques ou de sécurité. Cette approche simpliste peut entraîner une interprétation biaisée des motivations des bénévoles.
- **Manque de validation empirique** : Les recherches empiriques n'ont pas toujours confirmé la stricte hiérarchisation des besoins comme proposée par Maslow. Les individus peuvent poursuivre simultanément plusieurs besoins ou dans un ordre différent, remettant en question la validité universelle de cette théorie.

#### **4.2.1.2      *Théorie de l'échange social***

La théorie de l'échange social considère les relations humaines comme étant des transactions basées sur les coûts et les bénéfices. Bien que cette perspective soit utile, elle présente des limites importantes à préciser :

- **Réduction des interactions à des transactions économiques** : En se concentrant sur les coûts et les bénéfices, cette théorie peut négliger les dimensions altruistes et éthiques qui animent le bénévolat. Les bénévoles sont la plupart du temps motivés par des valeurs morales et éthiques, sans contrepartie matérielle ou tangible.
- **Omission des motivations altruistes** : Cette théorie risque de sous-estimer l'importance des motivations intrinsèques et altruistes qui sont souvent nécessaires pour comprendre pourquoi les individus s'engagent dans des activités bénévoles sans attente de réciprocité.

#### **4.2.1.3      *Théorie des attentes de Vroom***

Selon la théorie des attentes de Vroom, la motivation découle de la croyance que les efforts fournis entraîneront des performances améliorées et des résultats souhaités. Cependant, malgré sa pertinence, cette théorie présente des limites lorsqu'elle est appliquée dans le contexte du bénévolat :

- **Accent sur des récompenses tangibles** : Les bénévoles sont souvent motivés par des facteurs intangibles, comme le sentiment d'accomplissement personnel et l'appartenance communautaire, qui ne sont pas suffisamment pris en compte par cette théorie. Cela peut conduire à une compréhension incomplète des motivations des bénévoles.
- **Perspective rationnelle** : La théorie de Vroom suppose une évaluation rationnelle des coûts et des bénéfices, ce qui ne tient pas compte des motivations émotionnelles ou irrationnelles qui peuvent être importantes dans l'engagement bénévole.

#### **4.2.1.4      *Théorie des motivations intrinsèques et extrinsèques***

Cette théorie fait une distinction entre les motivations intrinsèques, provenant de l'intérieur de l'individu et les motivations extrinsèques, dépendant de récompenses externes. Malgré son utilité, elle comporte aussi des limites :

- **Simplification des motivations** : La distinction entre motivations intrinsèques et extrinsèques peut être binaire et ne pas refléter la complexité des motivations humaines. Les bénévoles peuvent être motivés par un mélange de facteurs intrinsèques et extrinsèques. Cette dualité n'est pas toujours prise en compte par la théorie.
- **Influence contextuelle et évolution des motivations** : Les motivations peuvent évoluer au fil du temps et varier en fonction du contexte. Un bénévole peut commencer par des motivations extrinsèques et évoluer vers des motivations intrinsèques. Cette dynamique n'est pas suffisamment prise en compte par la théorie.

## 4.2.2 Critique des sources spécifiques

### 4.2.2.1 *Vaessen (2024) sur le bénévolat en Belgique*

Les recherches conduites par Vaessen permettent d'avoir un éclairage précieux concernant l'engagement bénévole en Belgique. Cependant, leur portée est restreinte à cause de la taille limitée de l'échantillon et du contexte spécifique des organisations examinées :

- **Étude sur des entreprises précises :** Les travaux de Vaessen (2024) sur le bénévolat en Belgique sont pertinents, mais leur généralisation est toutefois limitée à cause de l'échantillon restreint et du contexte spécifique des organisations étudiées. La méthodologie utilisée, bien qu'elle soit rigoureuse, peut introduire des biais dus à la sélection des participants, réduisant la représentativité des résultats.

### 4.2.2.2 *Remérand (2019) sur les dynamiques culturelles du bénévolat*

Le mémoire de Remérand examine les différentes dynamiques du bénévolat dans des contextes culturels variés en proposant une approche comparative. Cependant, certaines limites subsistent dans cette étude :

- **Conclusions généralisées :** La diversité des contextes culturels étudiés peut mener à des conclusions qui restent trop générales et ne tiennent pas suffisamment compte des spécificités locales et des variations individuelles.
- **Approche transculturelle limitée :** L'analyse pourrait bénéficier d'une exploration plus approfondie des nuances culturelles spécifiques qui peuvent influencer les pratiques bénévoles, essentielles pour avoir une compréhension précise et nuancée.

### 4.2.2.3 *McAllum (2017) et le développement des compétences par le bénévolat*

Les travaux de McAllum mettent en avant l'impact que possède le bénévolat sur le développement des compétences personnelles et professionnelles, cependant, certaines limites persistent :

- **Utilisation de données autorapportées :** Cette étude repose sur des données dans lesquelles les participants fournissent eux-mêmes des informations sur leurs expériences de bénévolat, généralement grâce à des questionnaires ou des entretiens. Ces données peuvent comporter des biais, comme celui de désirabilité sociale, dans lequel les participants cherchent à se présenter de manière favorable et peuvent être soumis à des erreurs. Ces limites peuvent affecter la fiabilité des résultats obtenus et limiter la crédibilité des conclusions effectuées sur l'impact du bénévolat.
- **Limitation :** L'accent sur le développement de compétences spécifiques peut négliger le contexte dans lequel ces compétences sont acquises, pouvant influencer la qualité et le type de compétences développées.

### 4.2.3 Interview de recruteurs

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, il aurait été plus rigoureux de mener également au moins un entretien avec un recruteur. Bien que mon expérience lors de mon entretien d'embauche chez KBC Brussels soit utile, la réalisation d'une interview aurait permis une validation supplémentaire des hypothèses formulées dans ce mémoire.

### 4.2.4 Impact global sur les résultats

Les limitations théoriques et méthodologiques identifiées influencent de manière significative les résultats globaux obtenus de ce mémoire. Elles affectent à la fois la validité interne et externe des conclusions :

- **Validité interne** : Les simplifications théoriques et les biais méthodologiques peuvent compromettre la rigueur des relations établies entre le bénévolat et le développement professionnel. Cela peut conduire à des conclusions qui peuvent être incomplètes et qui ne saisissent pas pleinement la complexité des phénomènes étudiés.
- **Validité externe** : La capacité à pouvoir généraliser les résultats à des contextes plus larges est limitée par les échantillons et les approches culturelles homogènes des études utilisées. Cela restreint la possibilité d'appliquer des conclusions à d'autres populations ou contextes, diminuant l'impact global du mémoire sur la compréhension du bénévolat.

En reconnaissant ces limites, il est nécessaire de considérer que les résultats obtenus fournissent une perspective seulement partielle de l'impact du bénévolat. Ces résultats doivent être interprétés prudemment, en tenant compte des limites potentielles, des simplifications liées aux théories et aux méthodologies utilisées.

## 4.3 Développer de nouvelles perspectives

### 4.3.1 Nouvelles perspectives théoriques

L'analyse de l'influence du bénévolat sur l'évolution professionnelle offre de nouvelles perspectives théoriques qui enrichissent notre compréhension du rôle complexe que le bénévolat a dans le renforcement du capital humain et social. L'examen des conclusions de ce mémoire fait émerger de nombreuses idées permettant de révolutionner la perception et l'intégration des activités bénévoles dans les stratégies de développement individuel et organisationnel.

#### **Le bénévolat comme catalyseur de capital social adaptatif**

Une contribution importante de ce mémoire réside dans la conceptualisation du bénévolat en tant que catalyseur du « capital social adaptatif ». Ce concept va au-delà de la simple création de liens sociaux pour saisir la capacité des individus à ajuster et à transformer leurs réseaux sociaux en fonction des évolutions de leurs besoins professionnels et personnels. Le capital social adaptatif se distingue par sa capacité d'autorégulation et d'adaptation à des environnements pouvant être divers, permettant aux

bénévoles de pouvoir se repérer de manière efficace dans des contextes incertains et de pouvoir saisir les opportunités émergentes. Cette approche dynamique du capital social suggère que les expériences bénévoles ne se limitent pas à la simple création de réseaux, mais favorisent aussi une agilité sociale nécessaire dans le contexte actuel du marché du travail.

### **Le bénévolat comme composante essentielle de l'écosystème de développement de carrière**

Plutôt que d'envisager le bénévolat comme une activité secondaire, cette étude avance un modèle dans lequel le bénévolat peut être considéré comme un élément majeur du développement de carrière. Dans ce cadre, le bénévolat est intégré de manière globale aux expériences académiques et professionnelles afin de proposer un cadre complet de développement des compétences. Ainsi, le bénévolat permet de favoriser l'expérimentation et le perfectionnement de compétences transversales et spécifiques qui sont de plus en plus recherchées par les employeurs. Ce modèle promeut une approche systémique dans laquelle le bénévolat est intégré aux projets de carrière et de développement personnel, offrant une feuille de route stratégique pour l'avancement professionnel des individus.

### **Le bénévolat comme source de résilience professionnelle**

Le bénévolat, grâce à sa nature non rémunérée et axée sur la mission, peut constituer une source potentielle de résilience professionnelle. La résilience est non seulement la capacité à rebondir après des défis, mais elle est aussi la capacité à anticiper, à se préparer et à s'adapter aux changements professionnels et économiques qui peuvent subvenir. Le bénévolat offre des occasions uniques de développer des compétences de résilience comme la résolution de problèmes, la gestion du stress et la capacité à travailler dans des environnements diversifiés et la plupart du temps contraignants. Ces compétences sont nécessaires dans un marché de l'emploi en perpétuelle évolution et dans lequel la capacité à s'adapter rapidement est devenue une compétence de survie indispensable.

### **L'impact du bénévolat sur l'innovation organisationnelle**

Le bénévolat peut être considéré comme une source d'innovation organisationnelle, car les bénévoles, grâce à leurs diverses expériences, apportent de nouvelles perspectives et compétences qui peuvent stimuler l'innovation dans les organisations. Leur capacité à introduire des idées et des pratiques novatrices remettant en question le statu quo et permet de favoriser la créativité organisationnelle. Selon cette perspective théorique, le bénévolat ne se limite pas au développement individuel, mais peut aussi jouer un rôle majeur dans la transformation des organisations, les aidant à maintenir leur compétitivité et leur agilité face aux défis contemporains.

### **4.3.2 Autres points de vue et questionnements**

#### **Impact à long terme du bénévolat**

De quelle manière les compétences et les réseaux acquis grâce au bénévolat influencent-ils l'évolution professionnelle et la satisfaction au travail à long terme ? Les études à venir pourraient se pencher sur des recherches ayant pour objectif de saisir ces effets dans la durée et de déterminer les facteurs qui maximisent l'impact du bénévolat.

## **Influence du bénévolat sur la culture d'entreprise**

Une autre perspective de recherche implique d'étudier l'impact du bénévolat sur la culture organisationnelle. Est-ce que les entreprises qui intègrent le bénévolat dans leurs valeurs et leurs activités observent une amélioration de leur performance, un plus grand engagement des employés ou une innovation renforcée ? Mais aussi d'analyser comment une culture d'entreprise mettant l'accent sur le bénévolat peut influencer les interactions internes et externes, constitue un domaine de recherche prometteur.

## **Développement du leadership par le bénévolat**

Le bénévolat constitue un environnement favorable à l'acquisition de compétences en leadership. Il est judicieux d'analyser comment le bénévolat favorise le développement de compétences en leadership, surtout dans des contextes interculturels. Il convient d'étudier l'impact de ces compétences sur les styles de leadership et sur la capacité à gérer des équipes diverses.

## **Différences sectorielles et géographiques**

En dernier lieu, il convient d'approfondir l'analyse des variations sectorielles et géographiques concernant la perception et l'appréciation du bénévolat. Quels secteurs accordent une grande valeur au bénévolat en termes de recrutement et d'avancement professionnel ? Quels facteurs culturels influent sur la reconnaissance du bénévolat ? Ces interrogations pourraient guider de futures études visant à ajuster les stratégies de gestion des ressources humaines en fonction des différents contextes.

## Bibliographie

Abdelkhalik, H. F., & Azmy, H. H. (2022). The role of project management in the success of green building projects : Egypt as a case study. *Journal of Engineering and Applied Science*, 69(1), 61.

<https://doi.org/10.1186/s44147-022-00112-5>

Abou-Chaker, T. (2021). *La contribution volontaire des entreprises à la conservation de la biodiversité au Québec* [Université de Sherbrooke].

[https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/18594/abou\\_chaker\\_tatyana\\_MEnv\\_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/18594/abou_chaker_tatyana_MEnv_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

*Accompagnements vers la réussite en FIAL.* (s. d.). UCLouvain. Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse <https://uclouvain.be/fr/facultes/fial/aide-a-la-reussite.html>

*Ageas Annual report 2023.* (2023). <https://reporting2023.ageas.com/>

*Aide aux victimes de violences, de catastrophes naturelles et de la pauvreté | Caritas International Belgique.* (s. d.). Consulté 6 juillet 2024, à l'adresse <https://www.caritasinternational.be/fr/>

Alami, M., & Aftis, A. (2019). Le pilotage de la performance organisationnelle par les compétences informatiques (capacités-TI) et managériales Essai d'élaboration d'un cadre conceptuel de recherche. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(3), Article 3.

<https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/395>

Appel à Projets « Coup de Pousse ». (2024). [https://www.binic-etales-sur-mer.fr/medias/2024/04/PREZ\\_COUP-POUSSE\\_24.pdf](https://www.binic-etales-sur-mer.fr/medias/2024/04/PREZ_COUP-POUSSE_24.pdf)

*European Youth Portal. (s.d.). European Youth Portal Consulté 18 août 2024, à l'adresse. [https://youth.europa.eu/solidarity\\_fr](https://youth.europa.eu/solidarity_fr)*

*Arc Bruxelles, antenne bruxelloise d'Action et Recherche Culturelles. (s. d.). Arc - Bruxelles - antenne bruxelloise de l'Arc. Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse <https://www.arc-culture-bruxelles.be/>*

Archambault, É. (2005). Le bénévolat en France et en Europe. *Pensée plurielle*, 9(1), 11-34.  
<https://doi.org/10.3917/pp.009.0011>

Aristote. (2004). *Éthique de Nicomaque*. Flammarion.

*Avec Schola ULB, soutenez les élèves en difficulté | ULB. (s. d.). Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse <https://actwith.ulb.be/fr-FR/project/tutorat-vacances-offrez-un-soutien-scolaire-gratuit-a-240-eleves-en-difficulte>*

Bakonga, J. B. (2021). *Usages pédagogiques des outils numériques en classe, compétences technologiques et motivation scolaire dans l'enseignement secondaire au Cameroun : Étude comparée des caractéristiques institutionnelles et individuelles*. [These de doctorat, CY Cergy Paris Université].  
<https://theses.fr/2021CYUN1061>

Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? In *Méthodes de recherche en management* (p. 105-128). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0105>

Bauvet, S. (2019). Les enjeux sociaux de la reconnaissance des compétences transversales. *Éducation Permanente*, 218(1), 11-20. <https://doi.org/10.3917/edpe.218.0011>

Bauvet, S., Tagliati, N., Lorre, B., Hoarau, L., & Persoz, I. (2021). *Livrable n° 3 de l'étude sur l'identification et la valorisation des compétences mobilisées par les bénévoles sur les grands événements culturels et/ou sportifs* (p. 54).

<https://observatoires.afdas.com/sites/default/files/document-ressource/GECS%20etude%20intermediaire%20competences%20developpees%20benevoles%20et%20attentes%20reconnaissance.pdf>

Bellouin, C. (s. d.). *Management du bénévolat : Le défi du monde associatif*.

*Bénévolat sportif: Missions et évolution*. (2023, juillet 26). Sports Management School.

<https://www.sportsmanagementschool.fr/blog-sms/benevolat-sportif-missions-et-evolution>

Bentham, J. (2011). *Introduction aux principes de morale et de législation*. Librairie Philosophique Vrin.

*Bibliothèques Sans Frontières Belgique—Découvrez nos projets*. (s. d.). Bibliothèques sans Frontières Belgique. Consulté 29 juin 2024, à l'adresse <https://www.bibliosansfrontieres.be/>

*Bienvenue sur BECI la Chambre de Commerce de Bruxelles*. (s. d.). BECI. Consulté 16 juin 2024, à l'adresse <https://www.beci.be/>

Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. Greenwood.

Boyd, M. (2008). A Socioeconomic Scale for Canada : Measuring Occupational Status from the Census. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 45(1), 51-91.  
<https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2008.00003.x>

Brunet, S. (2020). *L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique* (p. 96).

[https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2021/07/IWEPS\\_RA2020.pdf](https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2021/07/IWEPS_RA2020.pdf)

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.

Chantal, Y., & Vallerand, R. (2013). Construction et validation de l'échelle de motivation envers l'action bénévole (ÉMAB). *Loisir et Société / Society and Leisure*, 23, 477-508.

<https://doi.org/10.1080/07053436.2000.10707540>

Chanut-Guiet, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : Quand l'Etat impulse le changement. *Management & Avenir*, 27(7), 13-30. <https://doi.org/10.3917/mav.027.0013>

Chauhan, P., Reppucci, N. D., Burnette, M., & Reiner, S. (2010). Race, neighborhood disadvantage, and antisocial behavior among female juvenile offenders. *Journal of Community Psychology*, 38(4), 532-540. <https://doi.org/10.1002/jcop.20377>

Chuinard, E. (2014). *Mémoire de recherche* [ESCP Europe]. <https://cheer-up.fr/wp-content/uploads/2014/06/Mémoire-Motivation-Fragilités-Cheer-Up-annexes-conf.pdf>

Ciribino, D. (2023). *Les Banques Alimentaires, un modèle socio-économique en évolution* : [Aix-Marseille-Université]. <https://prixdesmemoires.cjdes.org/wp-content/uploads/sites/2/2023/10/2023-Mémoire-David-Ciribino-M2-ESS-à-envoyer.pdf>

Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer : Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156-159. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>

*Comprendre les soft skills : Le secret d'un bon travail d'équipe* | Klaxoon. (s. d.). Consulté 25 juin 2024, à l'adresse <https://klaxoon.com/fr-insight/comprendre-les-soft-skills-le-secret-dun-bon-travail-dequipe>

*Concilier études et bénévolat, un ticket gagnant !* | Bienvenue sur Caffr. (s. d.). Consulté 2 juin 2024, à l'adresse <https://www.caf.fr/allocataires/vies-de-famille/articles/concilier-etudes-et-benevolat-un-ticket-gagnant>

Constant, B. (2010). *De la liberté des anciens comparée à celle des modernes*. Fayard/Mille et une nuits.

Cortessis, S., & Weber Guisan, S. (2017). *Le potentiel apprenant et capacitant du bénévolat : Une perspective inter- et intragénérationnelle*. *Bildungsforschung*, 1. 2017.

<https://doi.org/10.25539/bildungsforschun.v0i1.223>

Courbage, M. (2011). «*Dysfonctionnements éthiques et de gouvernance des associations : La responsabilité morale des dirigeants* ».

Cousineau, M. (2017). Les systèmes d'échanges du bénévole : Une clé pour le management. *@GRH*, 22, 11-30. <https://doi.org/10.3917/grh.171.0011>

Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(1), 19-36. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00100>

*Croissance professionnelle : Comprendre la différence entre le renouvellement et le développement des compétences* - Groom et Associés. (s. d.). Consulté 13 juin 2024, à l'adresse <https://www.groomassocies.com/fr/blogue/croissance-professionnelle-comprendre-la-difference-entre-le-renouvellement-et-le-developpement-des-competences/>

Dahan, J., & Dufour, Y. (2012). Réussir sa carrière : Qu'est-ce que cela signifie ? *Gestion*, 37, 6.

<https://doi.org/10.3917/riges.373.0006>

d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : Définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, 20(3), 9-41. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0009>

De Nutte, N. (2021). *Une Belgique en faveur de non-croyance organisée. L'humanisme séculier est-il l'Église subventionnée des « sans religion » ?* Vrije Universiteit Brussel.

[https://cris.vub.be/ws/portalfiles/portal/106944405/NielsDeNutt\\_Une\\_Belgique\\_en\\_faveur\\_de\\_non\\_croyance\\_organise\\_e\\_Preprint.pdf](https://cris.vub.be/ws/portalfiles/portal/106944405/NielsDeNutt_Une_Belgique_en_faveur_de_non_croyance_organise_e_Preprint.pdf)

*De organisatie, Chiro.* (s. d.). chiro.be. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://chiro.be/over-chiro/de-organisatie>

Debray, C., & Gendre, M. (2013). *Les représentations de l'engagement bénévole* (p. 65) [Enquête].

[https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/bao/1er\\_rapport\\_d\\_enquete\\_CERLIS\\_CreditMutuel\\_Fonda\\_Engagement\\_BD.pdf](https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/bao/1er_rapport_d_enquete_CERLIS_CreditMutuel_Fonda_Engagement_BD.pdf)

Dechamps, S. (2022, décembre 2). Des volontaires de Proximus et Cisco se mobilisent pour éviter les inondations à Jauche. *Agoria*. <https://www.agoria.be/fr/themes/business-clusters/telecom-industries/telecom/des-volontaires-de-proximus-et-cisco-se-mobilisent-pour-eviter-les-inondations-a-jauche>

Deflandre, L. (2023). *La décroissance : Comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?* UCLouvain.

Del Fa, S. (2018). *Répertoire des (nouvelles) pratiques de bénévolat.*

Delobbe, N. (2022). *Chapitre 7 – Au-delà de la formation-investissement : Comprendre la formation dans les organisations à travers le prisme de l'échange social.*

*Deloitte | Audit, Consulting, Financial, Risk Management, Tax Services.* (s. d.). Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse <https://www.deloitte.com/be/en.html>

*Des annonces de bénévolat ou volontariat pour les bénévoles et les associations.* (s. d.). Consulté 29 juin 2024, à l'adresse <https://www.giveaday.be/fr-be>

de Tocqueville, A. (2010). *De la démocratie en Amérique.* FLAMMARION.

Dickson, K. S., Glass, J. E., Barnett, M. L., Graham, A. K., Powell, B. J., & Stadnick, N. A. (2021). Value of peer mentoring for early career professional, research, and personal development : A case study of implementation scientists. *Journal of Clinical and Translational Science*, 5(1), e112.  
<https://doi.org/10.1017/cts.2021.776>

*Données sur le don, le bénévolat et la participation au Canada—Volunteer Canada.* (2024, juin 10).

<https://benevoles.ca/donnees-sur-le-don-le-benevolat-et-la-participation-au-canada/>

Eeckhout, C., & Zweerts, M. (2016). *Pratiques d'apprentissage des bénévoles Oxfam-Magasins du monde.*  
[https://www.levolontariat.be/sites/default/files/2019-07/etude-03\\_pratiques\\_dapprentissage\\_des\\_benevoles\\_0.pdf](https://www.levolontariat.be/sites/default/files/2019-07/etude-03_pratiques_dapprentissage_des_benevoles_0.pdf)

English, P., de Villiers Scheepers, M. J., Fleischman, D., Burgess, J., & Crimmins, G. (2021). Developing professional networks : The missing link to graduate employability. *Education + Training*, 63(4), 647-661. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2020-0309>

FACE, *La Fondation pour l'inclusion*. (2018). [https://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2018/03/Guide-recruteur.euse\\_.s.pdf](https://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2018/03/Guide-recruteur.euse_.s.pdf)

*Faites-vous aider dans votre recherche d'emploi*. (s. d.). Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse <https://www.actiris.brussels/fr/citoyens/mentorat/#>

Fergusson, L. (2022). Learning by... Knowledge and skills acquisition through work-based learning and research. *Journal of Work-Applied Management*, 14(2), 184-199. <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2021-0065>

Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles. *VST - Vie sociale et traitements*, 109(1), 22-29. <https://doi.org/10.3917/vst.109.0022>

Ferry, L. (2006). *Apprendre à vivre* (Editions plons). FLAMMARION. <https://www.fremeaux.com/fr/5097-apprendre-a-vivre-luc-ferry-3561302516127-fa5161.html>

Feu, M. (2005). Revue de Développement Communautaire : Résumés en français des articles du volume 40. *Community Development Journal*, 40(4), 475-488. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsi100>

Flanja, D., & Miscoiu, S. (2021). *Communication de crise et résolution des conflits en Afrique francophone*.

Flayols, A. (2015). *Accumulation du capital humain et employabilité : Une mise en perspective empirique* [Phdthesis, Université de Toulon]. <https://theses.hal.science/tel-01294334>

*Fondations | Service public fédéral Justice*. (s. d.). Consulté 29 mai 2024, à l'adresse [https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/societes\\_associations\\_et\\_fondations/fondations](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/fondations)

Foster, L., Allen, K., & Krol, M. (2022). *Corporate Volunteering for a*. 266.

Frances-Boulaire, B. (s. d.). *Les facteurs influençant l'intention de donner*.

Gillet, M., & Gillet, P. (2013). *Les outils du système d'information, facteur clé de succès ou d'échec dans l'évolution des organisations : Le cas des universités* | Cairn.info (Vol. 2).

<https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2013-3-page-55.htm&wt/src=pdf>

Giraud, L., Dany, F., & Roger, A. (2011). *Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?*

Grusec, J. E., & Goodnow, J. J. (1994). Impact of parental discipline methods on the child's internalization of values : A reconceptualization of current points of view. *Developmental Psychology*, 30(1), 4-19.

<https://doi.org/10.1037/0012-1649.30.1.4>

Halba, B. (2006a). Chapitre 4. Recruter et sélectionner des bénévoles. In *Gestion du bénévolat et du volontariat* (p. 75-98). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.halba.2006.01.0075>

Halba, B. (2006b). Chapitre 12. Motiver. In *Gestion du bénévolat et du volontariat* (p. 271-293). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.halba.2006.01.0271>

Handy, F., & Brudney, J. (2007). When to Use Volunteer Labor Resources? An Organizational Analysis for Nonprofit Management. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 4, 91-100.

Hobbes, T. (2016). *Leviathan (1651)*. By : Thomas Hobbes : Political philosophy. Createspace Independent Publishing Platform.

Hustinx, L., & Dusal, P. (2019). *Le volontariat en Belgique en 2019 Chiffres-clés*. 41.

*Intervenant·e numérique auprès de personnes isolées.* (s. d.). Le Volontariat. Consulté 29 juin 2024, à l'adresse <https://volontariat.croix-rouge.be/jobs/intervenant·e-numerique-aupres-de-personnes-isolees/>

*Interventions comportementales pour améliorer la gestion des déchets* (p. 50). (2022). Behaven.

[https://clean.brussels/sites/default/files/2023-09/Behaven\\_PPCV\\_Evenements\\_Rapport\\_FINAL.pdf](https://clean.brussels/sites/default/files/2023-09/Behaven_PPCV_Evenements_Rapport_FINAL.pdf)

*Journals* | Oxford Academic. (s. d.). OUP Academic. Consulté 28 mai 2024, à l'adresse

<https://academic.oup.com/journals/journals>

Kant, E. (2012). *Critique de la raison pure : Traduction française avec notes par A. Tremesaygues et B. Pacaud* (8<sup>e</sup> éd.). PUF.

*KBC Group. (2021). Rapport sur l'engagement bénévole des employés.* (2021).

<https://www.kbc.com/content/dam/kbccom/doc/investor-relations/Results/jvs-2021/jvs-2021-grp-fr.pdf>

Kustosz, I. (2015). Perceptions du capital humain dans les projets de recherche communautaire : Analyse exploratoire de trois schémas de financement types. *Gestion et management public*, 3/3, 33.

<https://doi.org/10.3917/gmp.033.0033>

*La Bible : Ancien Testament, tome 1* (Le Livre de Poche). (2003).

*La Bible : Le Nouveau Testament* (Le Livre de Poche). (2003).

*La Ville de Genève s'engage pour la promotion du bénévolat sportif* | Ville de Genève—Site officiel. (2023).

<https://www.geneve.ch/actualites/ville-geneve-engage-promotion-benevolat-sportif>

Labadie, F., & Crochu, E. (2018). *Le renforcement des compétences sociales*. Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.

[https://www.researchyouth.net/download/IAS16\\_renforcement%20des%20competences\\_V2\\_FR.pdf](https://www.researchyouth.net/download/IAS16_renforcement%20des%20competences_V2_FR.pdf)

Laurent, G., Françoise, D., & Roger, A. (s. d.). *Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité?*

*Le manguier en fleurs.* (s. d.). Consulté 5 août 2024, à l'adresse <https://www.manguierenfleurs.be/>

*Le site officiel de la Wallonie.* (s. d.). Consulté 6 juillet 2024, à l'adresse <https://www.wallonie.be/fr>

*Ledenaantallen verenigingen.* (s. d.). www.vlaanderen.be. Consulté 4 juin 2024, à l'adresse

<https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/cultuur-en-vrije-tijd/ledenaantallen-verenigingen>

*Les soft skills dans le bénévolat : Quand les compétences s'adoucissent.* (2022).

<https://www.benevolt.fr/blog-engagement/soft-skills-benevolat-competences>

*Les Techniques pédagogiques modernes et l'efficacité de l'enseignement—UNESCO Bibliothèque Numérique.* (1971). [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000222245\\_fra](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000222245_fra)

Letss, C., & Holly, D. (2017). *The Promise of Skills-Based Volunteering (SSIR)*.

[https://ssir.org/articles/entry/the\\_promise\\_of\\_skills\\_based\\_volunteering](https://ssir.org/articles/entry/the_promise_of_skills_based_volunteering)

Maalouly, R. (s. d.). *Les enjeux de la fidélisation bénévole dans les grandes associations : La Croix-Rouge française.*

Malgré le scandale, les bénévoles Oxfam sont toujours là. (2018, février 16). *Le Soir*.

<https://www.lesoir.be/140541/article/2018-02-16/malgre-le-scandale-les-benevoles-oxfam-sont-toujours-la>

McAllum, K. (2017). *Volunteering* (Wiley).

Meyer, M., & Montagne François. (2005). *Le logiciel libre et la communauté autorégulée*. UCL Université Catholique de Louvain. <https://sites.uclouvain.be/cpdr/docTravail/F.Montagne113.pdf>

Mohib, N. (2013). Tutorat. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 337-340). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0337>

Moreau, C. (2010). *La gestion des compétences : Un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif?*

Myriam ou de la vitamine à l'état pur. (2020). Koning Boudeijnstichting. <https://kbs-frb.be/fr/myriam-ou-de-la-vitamine-letat-pur>

N. Liewellyn, R. (2002). *The Four Career Concepts*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/four-career-concepts>

Nadeau, I. (1999). *La motivation au travail et la centralité du travail : Une étude exploratoire* [Université Laval]. [https://central.bac-lac.gc.ca/item?id=MQ41971&op=pdf&app=Library&oclc\\_number=1006903408](https://central.bac-lac.gc.ca/item?id=MQ41971&op=pdf&app=Library&oclc_number=1006903408)

Niang, C. (2013). Marcel Mauss, « Les dons échangés et l'obligation de les rendre (Polynésie) », *Essai sur le don* (1924-1925)., In *46 commentaires de textes en clinique institutionnelle* (p. 63-69). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.drie.2013.01.0063>

Nichol, B., Wilson, R., Rodrigues, A., & Highton, C. (2024). Exploring the Effects of Volunteering on the Social, Mental, and Physical Health and Well-being of Volunteers : An Umbrella Review. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(1), 97-128.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-023-00573-z>

Nichols, G., & Ralston, R. (2012). The Rewards of Individual Engagement in Volunteering : A Missing Dimension of the Big Society. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 44(12), 2974-2987.  
<https://doi.org/10.1068/a45136>

*Nombre d'affiliés aux mouvements de jeunesse.* (s. d.). Chiffres Clés. Consulté 4 juin 2024, à l'adresse <https://statistiques.cfwb.be/transversal-et-intersectoriel/genre/nombre-daffiliés-aux-mouvements-de-jeunesse/>

*ONG | Définition | Perspective Monde.* (s. d.). Consulté 29 mai 2024, à l'adresse <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire/1566>

Pitti, I. (2016). Participation civique et politique des jeunes : Rôle des relations intergénérationnelles. *Agora débats/jeunesses*, 73(2), 21-34. <https://doi.org/10.3917/agora.073.0021>

*Portraits de bénévoles #6 : Ligue Nouvelle-Aquitaine et Hauts-de-France.* (2018). Fédération Française de Hockey. <https://www.ffhockey.org/federation/toute-l-actualite/2639-portraits-de-benevoles-6-ligue-nouvelle-aquitaine-et-hauts-de-france.html>

Pourquoi le bénévolat pour des œuvres caritatives améliore le bien-être mental. (2023, octobre 19).

*CONVERCITE.* <https://convercrite.org/pourquoi-le-benevolat-pour-des-oeuvres-caritatives-ameliore-le-bien-etre-mental/>

*Pro Bono Lab | Spécialiste du bénévolat/mécénat de compétences.* (s. d.). Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse <https://www.probonolab.org/>

*Processus et stratégies d'apprentissage en situation de travail émergeant d'une communauté de pratique.* (2022).

Prouteau, L. (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes. *Revue française des affaires sociales*, 4, 117-134. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0117>

Quenneville, N. (2007). *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés.* Université du Québec à Montréal.

*Qu'est-ce qu'une association ?| vie-publique.fr.* (2024, janvier 15). <https://www.vie-publique.fr/fiches/24076-quest-ce-quune-association>

*Rapport Annuel 2021, Oxfam Belgique* (p. 36). (2021). <https://oxfambelgique.be/sites/default/files/2022-06/Rapport%20annuel%20OBE%202021.pdf>

*Rapport annuel 2021-22 incluant le rapport de durabilité.pdf* (p. 280). (2022).

<https://www.colruytgroup.com/content/dam/colruytgroup/investeren/jaarverslag-met-duurzaamheidsrapportering/pdf/fr/Rapport%20annuel%202021-22%20inclusant%20le%20rapport%20de%20durabilit%C3%A9.pdf>

*Rapport Annuel 2022, Oxfam Belgique* (p. 36). (2022). <https://oxfambelgique.be/sites/default/files/2023-12/Rapport-annuel-2022-Oxfam-Belgique-correction.pdf>

*Rapport2021\_nbb* (p. 327). (2021). [Rapport financier]. Banque Nationale de Belgique.

[https://www.nbb.be/doc/ts/publications/nbbreport/2021/fr/t1/rapport2021\\_ti\\_complet.pdf](https://www.nbb.be/doc/ts/publications/nbbreport/2021/fr/t1/rapport2021_ti_complet.pdf)

*Rapport-annuel-integre-2020\_fr.pdf* (p. 319). (2020). [https://www.proximus.com/fr/dam/jcr:fba75c24-fb43-4e77-b165-56748c58d718/12-Rapport-annuel-integre-2020\\_fr.pdf](https://www.proximus.com/fr/dam/jcr:fba75c24-fb43-4e77-b165-56748c58d718/12-Rapport-annuel-integre-2020_fr.pdf)

Remérand, M. (2019). *Valorisation de l'engagement bénévole et reconnaissance de l'expérience* [Tours].

[https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/RESUM\\_Mémoire-Maggy-Remérand-2018.pdf#](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/RESUM_Mémoire-Maggy-Remérand-2018.pdf#)

Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9354-3>

*Restos du Cœur, rapport annuel 2011-2012* (p. 78). (2012). [https://www.restosducoeur.org/wp-content/uploads/2016/05/restos2012\\_missions.pdf](https://www.restosducoeur.org/wp-content/uploads/2016/05/restos2012_missions.pdf)

*Rotarybrussels*. (s. d.). Consulté 13 août 2024, à l'adresse <https://www.rotary.brussels/>

Rousseau, J.-J. (2011a). *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Flammarion.

SamLam. (2018, juin 14). *Définir le bénévolat une fois pour toute—La mise en marché du secteur à but non lucratif et les transformations du bénévolat—UQAM*. La mise en marché du secteur à but non lucratif

et les transformations du bénévolat. <https://volunteeringonthemove.uqam.ca/fr/la-recherche-pour-tous/definir-le-benevolat-une-fois-pour-toute/>

Sanojca, E. (2018). *Les compétences collaboratives et leur développement en formation d'adultes : Le cas d'une formation hybride.*

Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E., & Ryan, R. (2011). *Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : Les apports de la théorie de l'autodétermination.* (p. 273-312).

Schadrack, N. I. (s. d.). *Impact économique de la gratuité de l'enseignement de base sur le fonctionnement des écoles primaires publiques en RDC - Schadrack NKOMBO IYONDO.* Memoire Online. Consulté 28 mai 2024, à l'adresse [https://www.memoireonline.com/11/22/13502/m\\_Impact-economique-de-la-gratuite-de-lenseignement-de-base-sur-le-fonctionnement-des-ecoles-pr11.html](https://www.memoireonline.com/11/22/13502/m_Impact-economique-de-la-gratuite-de-lenseignement-de-base-sur-le-fonctionnement-des-ecoles-pr11.html)

Schoettl. (2023). *La motivation selon la théorie VIE de Vroom : Définition.* <https://www.e-marketing.fr/>.  
[https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom-325513.htm#&utm\\_source=social\\_share&utm\\_medium=share\\_button&utm\\_campaign=share\\_button&utm\\_content=](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom-325513.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button&utm_content=)

*Sensibilisation à l'environnement : Guide pour les entreprises.* (2023).

<https://www.civitime.com/developpement-durable/sensibilisation-environnement>

Shantz, A., & Dempsey-Brench, K. (2021). How Volunteerism Enhances Workplace Skills. *MIT Sloan Management Review*, 62(4). <https://sloanreview.mit.edu/article/how-volunteerism-enhances-workplace-skills/>

Solvay | A Pioneering Chemical Company. (2020). <https://www.solvay.com/en/>

St-Jean, É., & El Agy, M. (2013). La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 112-125. <https://doi.org/10.7202/1018271ar>

*Stratégie nationale pour la protection de l'environnement et le développement durable : Maroc—(Mission).*

*Résultats et recommandations du projet—UNESCO Bibliothèque Numérique.* (1995).

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000101679>

*Studenten & personeel getuigen over hun engagement.* (2023). KULeuven.

<https://www.kuleuven.be/engage/getuigenissen>

Tardif Bourgoin, F. (2014). L'accompagnement à la professionnalisation des bénévoles : Pour quelle(s) légitimité(s) ? *Vie sociale*, 8(4), 113-122. <https://doi.org/10.3917/vsoc.144.0113>

*Team4Job—Découvrez notre programme de mentorat !* (s. d.). Team4Job. Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse <https://team4job.be/>

*The Value of Volunteering.* (2022).

<https://www.habitat.org/sites/default/files/documents/Value-of-Volunteering-EvidenceBrief.pdf#:~:text=Volunteering%20can%20provide%20opportunities%20for%20skill%20development%20and,employment%20after%20being%20out%20of%20work%20than%20nonvolunteers.12>

Thibault, P. A. (s. d.). *Agir avec compétence en bénévolat?*

*Tout ce qui est humain est notre.* (2024, juin 6). Secours populaire français.

<https://www.secourspopulaire.fr/>

*Translators without Borders.* (s. d.). Translators without Borders. Consulté 1er juillet 2024, à l'adresse

<https://translatorswithoutborders.org/>

*Unisoc home.* (s. d.). Consulté 6 juillet 2024, à l'adresse <https://www.unisoc.be/home>

Uwamariya, A., & Mukamurera, J. (2006). Le concept de « développement professionnel » en enseignement : Approches théoriques. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(1), 133-155.

<https://doi.org/10.7202/012361ar>

Vaessen, J. (2024). *Le travail volontaire de sa codification juridique à ses expériences vécues* Étude comparée de trois organisations en Belgique [Dissertation doctorale en sociologie, UCLouvain].

[https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A285354/dastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A285354/dastream/PDF_01/view)

valeria.d, rea. (2020). *Rapport annuel intégré 2020* (p. 226). <https://www.uminicore.com/en/files/secure-documents/ab8865e2-442b-4a80-b470-4ed0284eae2d.pdf>

Van Liel, B. (2018). *Don, raisons et bénévolat* Éléments pour une sociologie du bénévolat à partir du cas de l'ASBL Masaber.

Vandekerckhove, P. (2024). « Meer vrijwilligerschap moet prioriteit van volgende regeringen zijn ».

*Trends.* <https://trends.knack.be/opinie/meer-vrijwilligerschap-in-de-samenleving-moet-een-prioriteit-van-de-volgende-regeringen-zijn/>

Verdiani, A. (2002). *Bonnes pratiques de résolution non-violente de conflits en milieu scolaire : Quelques exemples*—UNESCO Bibliothèque Numérique.

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000126679\\_fre](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000126679_fre)

Verges, L. (2024). Les bienfaits du bénévolat pour développer ses “soft skills”—Bénévolat.

*JeVeuxAider.gouv.fr | Le Blog de l'Engagement.*

<https://www.jeveuxaider.gouv.fr/engagement/actualite/les-bienfaits-du-benevolat-pour-developper-ses-soft-skills/>

Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : L’engagement associatif bénévole. *Revue française de sociologie*, 45(4), 681-710. <https://doi.org/10.3917/rfs.454.0681>

Viart, L. (2021). La relation travail social-bénévolat : Vers un nouveau paradigme ? *Le Sociographe*, 73(1), 10-24. <https://doi.org/10.3917/graph.073.0010>

Vidal, C. (2009). *Développer les hommes par les compétences pour développer le volontariat, vers de nouvelles limites du volontariat* [Université de Toulouse le Mirail].

[https://www.pompiers.fr/sites/default/files/text-reference/these\\_-\\_claude\\_vidal\\_-\\_2009.pdf](https://www.pompiers.fr/sites/default/files/text-reference/these_-_claude_vidal_-_2009.pdf)

Villaggi, B. (2023). *l’Expérience de bénévolat des personnes ayant une contrainte sévère à l’emploi en raison d’un trouble de santé mentale : Une analyse qualitative du processus menant aux effets du bénévolat* (Service des bibliothèques) [Université du Québec à Montréal].

<https://archipel.uqam.ca/16931/1/D4424.pdf>

*Volunteering in Healthcare*. (2020, avril 24). EduMed. <https://www.edumed.org/resources/volunteering-in-healthcare/>

Weinger, A. (2023, décembre 14). Skills-Based Volunteering : What It Is & How It's Rewarding. *Double the Donation*. <https://doublethedonation.com/skills-based-volunteering/>

**Alexandro Capezzuto**

**Matricule : 190 253**

**Mémoire de fin d'études de Master 2, pour l'obtention du diplôme de Master en gestion de  
l'entreprise.**

**Août 2024**